哈佛商学经典译丛

〔美〕詹姆斯·赫斯克特
厄尔·萨塞
伦纳德·施莱辛格
著

牛海鹏 等译

服务利润链

THE SERVICE PROFIT CHAIN

华夏出版社
The Free Press

〔美〕詹姆斯·赫斯克特
厄尔·萨塞
伦纳德·施莱辛格 著
牛海鹏 等译

服务利润链

華夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务利润链/(美)赫斯克特(Heskett, J. L.),(美)萨塞(Sasser, W. E.),(美)施莱辛格(Schlesinger, L. A.)著;牛海鹏等译.
-北京:华夏出版社,2001.1
(哈佛商学经典译丛·名著系列)
ISBN 7-5080-2304-8
Ⅰ.服… Ⅱ.①赫… ②萨… ③施… ④牛… Ⅲ.服务经济学 Ⅳ.F063.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 82411 号

服务利润链
〔美〕 詹姆斯·赫斯克特 厄尔·萨塞 伦纳德·施莱辛格 著
牛海鹏 等译

策　　划:刘力 陆瑜
责任编辑:夏宁
出 版 者:华夏出版社
(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)
印 刷 者:北京先锋印刷厂
经 销 者:新华书店
开　　本:32 开
印　　张:9.875
版　　次:2001 年 1 月第 1 版
印　　次:2001 年 1 月第 1 次印刷
定　　价:20.00 元

前　言

为什么有些服务组织总是比其竞争者表现更出色呢？这个问题激励了许多关于“如何做”的书中提出竞争取胜的关键要素。由于只是基于一些故事或概略性的案例信息，这些书要么遗留了一大堆问题没有解决，要么就是根据自己信奉的理论为泛泛的解释、行动和判断留出了空间。

几年前，我们决定从另一个角度研究这个问题，发展了一组我们称之为“服务利润链”的关系并应用量化的指标进行测试。这个“链”代表着一系列密切相连的信条。我们对这些信条的研究越深入，越确信它们并不只属于我们自己，而是为世界上一些业绩最好的服务组织的管理者们所共有。他们中一些人拥有支持这些信条的部分数据，但谁也没有完整的概念或支持这些观点的所有数据，不过很明显，他们运用类似服务利润链的原则进行管理。事实上，这个链并不是我们的发明，而是综合了几年来与我们有愉快合作的几十位著名服务组织管理者和专家学者的观点。

我们努力的结果是一种描述成功业绩关系的观点，在一个服务组织中，这种观点以事实为基础，最终以增长和盈利能力来衡量。服务利润链管理的核心是“事实管理”原则，在强调持续质量改进的过去 10 年中经常能够听到这条告诫，但却很少被付诸实施。

本书中以事实与故事并重。没有后者，事实缺乏生命力，

而且服务利润链的一些因素无法仅仅通过事实来解释。再者，仅仅了解链中各环节的本质并不足以得出取得高绩效的方法，而故事能够提供丰富的案例，以解释取得较高服务利润链绩效的各种方式，这正是本书的重要目的之一。

需要指出的是，我们的兴趣并不只在于难以重复并需要特别努力才能达到的行为，而更重要的是可以持续一定时间的机制和行为。毕竟，真正使企业与竞争对手区分开的是企业在竞争前沿逐日积累起来的，而不仅是由总部的几个偶然的辉煌战略或洞察力所取得的。我们引用的故事不仅希望能说明企业非凡的行动和业绩，而且希望说明——我们例子中某公司总裁常常提到的——相同企业中的“平凡的重要性”。

像任何好的产品和服务一样，服务利润链是一系列逐步形成的观点。尽管我们收集的数据都符合一致的模式，但我们仍能从得到的每一组数据中学到新东西。这本书反映了我们最近的思想，同时正如任何实用的管理概念一样，也说明了这些观点仍需要进行更多的工作。

有许多同事与我们密切配合，以发展并测试这些思想。贝恩管理顾问公司的弗雷德·赖克尔德与我们之中的一位合作，发展了关于顾客忠诚重要性的早期想法。杰夫·佐尼斯基和阿兰·格兰特作为交换学者，在我们之中的一位的帮助下，开发了大量数据，显示了一线能力对员工满意度的影响，以及当前的业绩与业绩的全部潜力之间的差别。我们在哈佛商学院的许多助手为我们思想的形成准备了大量的素材，这些人包括加里·洛夫曼、杰弗里·雷波特和罗杰·哈洛韦尔，他们都是服务管理兴趣小组的成员，帮助我们提炼了本书中表达的大量观点。鲍勃·卡普兰在平衡记分牌方面的工作极大地激励了我们。迈克·詹森、乔治·贝克尔和卡伦·鲁克的工作进一步证实了我们关于“按业绩付酬”等思想。哈佛商学院的同事鲍勃·西蒙，

他的有关设计不同程度权限的控制系统的思想，也给了我们很多鼓励。我们从以前的同事克里斯·哈特、克里斯托弗·拉夫洛克、汤姆·琼斯和大卫·迈斯特那里受益匪浅。我们还要感谢哈佛商学院的南希·伦德和凯茜·伊万茨，她们为本书的成稿发挥了至关重要的作用。

也许最重要的是，许多组织给了我们意想不到的合作，他们提供了大量实践中的服务利润链的证据。这些组织包括服务专家公司的 Merry Maids 子公司，百事公司的 Taco Bell 子公司，Banc One，西南航空公司，美洲快递公司，垃圾管理公司，汽车联合服务公司，MBNA，直觉公司，英国航空公司，利兹－卡尔顿酒店公司和马里奥特公司的费尔菲尔德旅店子公司。我们真诚感谢上述组织及其成员，没有他们的帮助本书中的思想是无法成型的。

从一定程度上讲，这本书描述了我们的探索过程。在此过程中，有许多令人惊异的结果：我们曾经教授过数年的市场营销观点被颠倒，驱动员工行为表现的观点也发生了变化，持续质量改进和重组等过程评估行动的真正价值逐渐明确，在这一切活动中领导者的作用更加清晰。

詹姆斯·赫斯克特
厄尔·萨塞
伦纳德·施莱辛格
于马萨诸塞州波士顿
1996年12月

第一篇

服务利润链
——卓越的基本原理



第 1 章

直接设定记录

我们参加过的许多研讨会或读过的许多最近写的书中都告诫我们：（1）对待顾客要像对待王公贵族；（2）超出顾客期望；（3）要么寻求低运营成本，要么找到使自己的业务与竞争者区别开的手段；（4）假定顾客总是对的。那些讲故事的大师轻松自在地在听众中走来走去，讲述着在此场合下看似恰当的奇闻轶事。我们知道。我们分享了这些“礼物”。

谁没在这样的研讨会上听说过诺德斯特龙（Nordstrom）的故事呢？人们经常提到这样一段故事：诺德斯特龙商店接受了一个人退回的一套防滑链，该人声称是从这里买的，而诺德斯特龙却从未卖过防滑链。这个有误导作用故事的寓意是说通过这种方式得到顾客的赞扬，诺德斯特龙可以赢得新顾客和好的口碑。然而这则故事设计得既不合乎逻辑，也缺乏可信的证据。幸运的是，很少有人真正按照该故事的方式去做事，但是我们仍然记住了这则故事，尽管这并不是设计者的本来目的。

误导性建议的世界

为什么这些大师们提出的建议如此难以付诸实施？甚至更糟糕，有时会导致与他们预测的相反的结果呢？这是由于他们

的建议在某些情况下是完全不合适的，并且总是存在一定的错误，如：总是脱离具体的背景；在不成立的假定的基础上提出建议；注重表象而忽略内在的原因；将服务局限于前台，而疏忽了服务的其他方面；过于重视过程质量，而忽视最终结果等。

很多建议脱离了背景

许多服务咨询专家在为企业提出各种建议时，未曾考虑企业的经营背景。他们没有告诉我们在某个企业行之有效的方法并不一定适用于另一个企业。专家们提出的建议过于简单，只能导致管理人员认为存在一种难以捉摸的“伟大的主意”，可以帮助他们提高业绩。这些专家把奇闻轶事本身当作成功，因而提出的建议缺乏实在的支持性证据，更不用说事实支持了。

另一方面，我们是否经常被告知诺德斯特龙实际上是在“失去”顾客呢？我们很少听到故事的另一面。当诺德斯特龙经过精心策划，将目标市场定位于具有某种特征、对公司极为忠诚的顾客群时，它将在赢得某些顾客支持的同时，丧失另外一部分难以应付的顾客（因为当诺德斯特龙难以满足这部分顾客的需求时，便会建议他们到其他商店购物）。如果诺德斯特龙无条件退款确有其事，这说明该商店不愿意疏远任何一位顾客。在精心规划的战略背景下，这可能很有意义，尽管人们会怀疑那些耍小聪明并侥幸成功的顾客的忠诚度。

顾此失彼的制约

在迈克尔·波特（Michael Porter）的竞争战略研究广为人知以后，专家们总是建议企业要么寻求最低成本，要么寻求与竞争对手在业务上形成显著差别的手段。这里包含的前提假设是：

经营者必须在降低成本和差别化之间做出选择，因为两者无法同时实现。但在一些实际案例中，这种假设完全错误。事实上，没有证据表明这是波特本人的意思。与之相比，如果企业能够同时实施低成本和差别化战略，就会取得优异业绩。

詹姆斯·科林斯（James Collins）和杰里·波拉斯（Jerry Porras）在《永续经营》（*Built to Last*）一书中，论述了企业如何培养长期适应市场的能力。在该书中，他们把上面提到的假设称为“二选一的制约”。他们指出，许多能保持长期稳定发展的企业都采取“双管齐下”的方针，因为这样可以实现所有的目标。

在人们认为低存货投资价格意味着较差的顾客服务，或是为了实现长期生产的经济性，工厂不得不停止向顾客供应某类产品的年代里，上面提到的非此即彼的管理达到了顶峰。但是，信息系统、计算机辅助设计与制造以及机器人等高科技的出现，使得上述管理思想中包含的假设几乎不再成立。虽然这两者在某些业务中存在着部分冲突，但真正优秀的竞争者（在任何行业中，有一到两家这样的企业）能在满足顾客的各种需求的同时实现最低成本。提供意外事故保险和其他金融服务的USAA（汽车联合服务公司），就是这方面的典范。

USAA是由一群军官创建的。它的业务是为部队军官提供意外事故保险。考虑到军事工作的流动性，最适合军人的服务让渡系统就是通过直接邮寄和电话。事实上，在USAA的投保人中，很少有人与该公司的业务代表直接见过面。然而，几乎没有人对该公司的服务有一丝的不满。USAA的“经典故事”有很多，如：该公司完全根据投保人的描述决定赔偿金额，而且要求理赔人尽可能指出投保人忽略的损失，并当场付清比投保人预计的还要多的赔偿金。与此同时，通过一群可靠的、高素质的军人顾客的口头推荐、宣传，公司的销售系统把销售成

本、管理成本以及总成本降到最低。虽然公司的业务已经拓展到其他金融业务和非军人顾客群，但它的核心业务并没有受到“二选一”理论的影响。USAA 公司在它的业务范围内以最低的成本和费用为顾客提供与众不同的服务。

注重症状而不是原因

许多了不起的服务故事能把人彻底引入歧途。例如，某个西南航空公司的票务代理遇到了一位误了班机的乘客，该乘客要乘坐这次航班参加本年度最重要的商务会议。于是他决定将自己的轻型飞机从机库中调出，加满燃油，以便将顾客送往目的地。我们应该相信这只是西南航空公司伟大服务的一部分，因为一次航班的大多数机票都不超过 39 美元，所以，假定这类伟大的服务一再发生，必将使公司破产。

这个故事背后的故事更重要。因为该票务代理已工作了 7 年，所以他从顾客的姓氏认出了这位顾客，知道他每年乘坐飞机 300 多次，可以给航空公司带来每年 18 000 美元的收入。这位员工像西南航空所有员工一样，在工作一年后就拥有了公司的股份，所以他将航空公司视为自己的公司。而且他了解西南航空对一线服务人员的政策是“为顾客做任何你心里感到舒坦的事”。作为一位股东，他对于将他的顾客送至目的地感到很舒坦。而西南航空的一位普通顾客当然不能期望这种服务。事实上，西南航空公司，优质服务的典范，也经常“解雇”顾客，尤其在他们喝醉了或无礼的时候。西南航空不仅仅是让顾客离开飞机，而且告诉他们希望永远不再见到他们。但人们很少深入这些伟大服务故事的内部找出真正的原因，而只是停留在表象上。

服务"细微化"

生产和销售的大量服务出现在与顾客接触的点上。因此，顾客与一线服务人员和电子媒介的"遭遇"就成为获得成功服务结果的核心和关键。如何产生出成功的服务接触受到了人们的广泛关注。但有很多研究工作，包括我们所作的部分研究，都倾向于把服务限定在前台，而忽视了包含服务接触及其设计在内的更广泛的战略。这些研究工作都忽视了下列事实：前台服务是基本战略问题的产物，而基本战略问题是最高管理层必须认识到并提出的。

例如，西南航空公司下面的这项能力广为人知，它的飞机从到达到起飞比其他航空公司用时更少。这首先要归功于西南公司地面服务人员的通力合作，他们的努力使得公司在这方面花费的时间是其他公司的一半。

但公司管理层也发挥了很大的作用。西南航空公司没有和其他公司一样采用"轴心和辐条"系统，因为这个系统要花费大量时间为到港飞机导航，这会降低飞机往返的速度。同时，西南航空公司还重新设计了飞行线路，合理使用机场，以适应短程飞行。这样，公司大大缩短了行李分检和其他地面服务占用的时间。这种线路的分布和结构是根据最高管理层的战略决策设计的。没有这些决策，一线的工作人员不可能出色地完成服务任务。

过分强调服务过程质量

随便翻翻一本贸易月刊、管理杂志甚至是学术期刊，看看其中关于服务的文章，你都能很快得出结论：服务质量是成功的关键。这类文章经常把服务质量限定在一系列与服务过程有

关的要素中，如：服务的可靠性、及时性、服务让渡时的权限及移情作用以及服务让渡时创造的有形证据的程度。

但这些文章很少提到向顾客让渡服务的最终结果。卡尔·西威在其《终身顾客》（*Customers for Life*）一书中这样写道："对人友善只占为顾客提供良好服务的20%。关键在于设计能让职员第一次就做好服务的系统。如果顾客不需要你的产品或服务，那么笑容再灿烂也无济于事。"

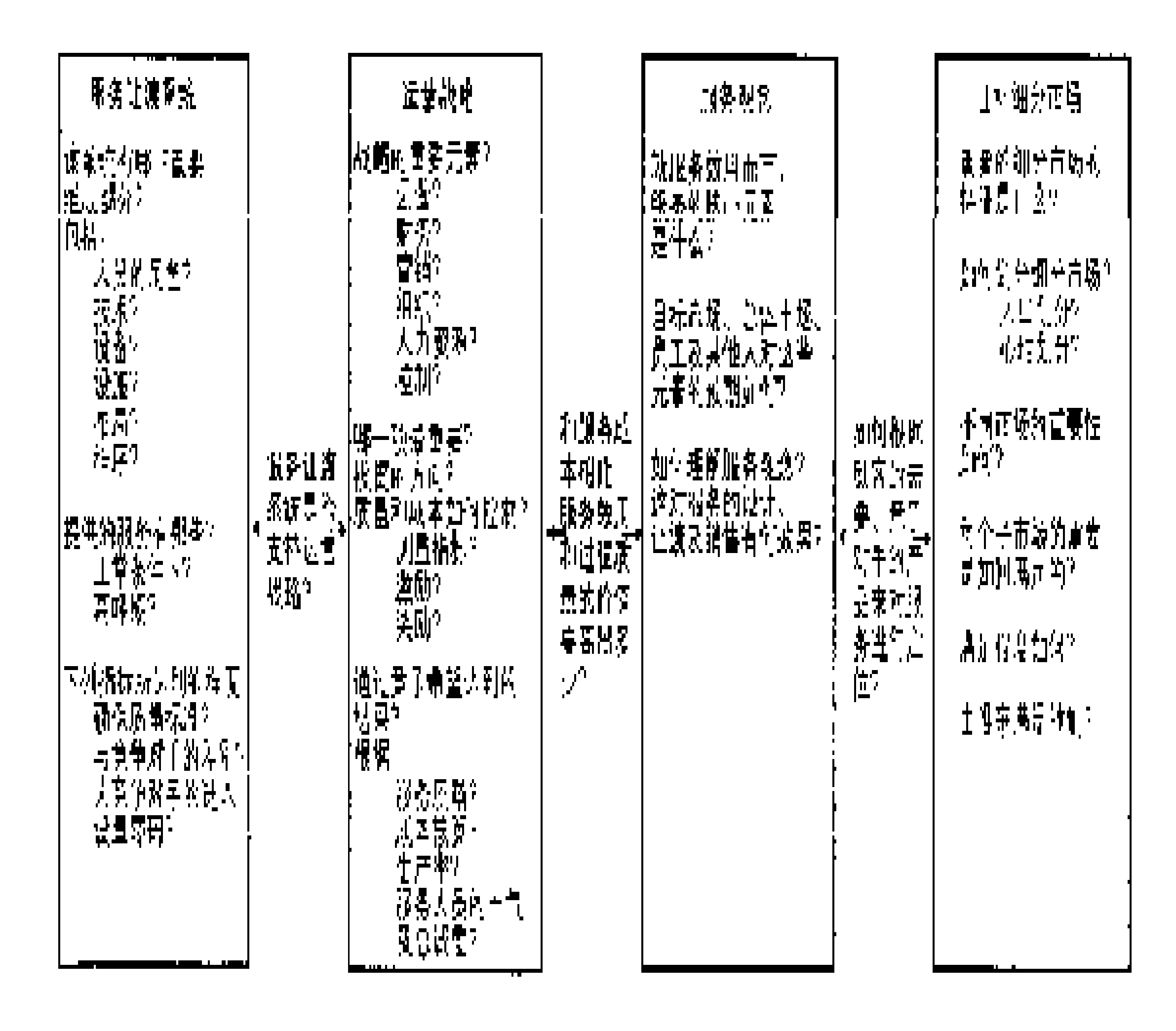
迈克尔·哈默（Michael Hammer）曾经指出："豪华大巴司机的微笑永远也不能替代汽车本身。"

事实上，顾客也再三表示，他们在选择服务提供商时，认为服务过程和结果的质量都很重要。这些重要的因素都包含在价值等式中，稍后我们会详细解释价值等式的概念。

服务利润链及其论据

说了一遍又一遍的故事已经让我们感到厌倦，但沮丧的经理们还是不知道应该如何行事，到底是什么原因使有些服务机构能始终保持成功呢？除了收集来源于杰出服务组织的见闻并聆听不计其数的故事，我们还大胆做了一件有风险的事情。我们开始收集数据。我们的工作逐渐积累成一个数据库，包含在不同竞争环境下著名服务机构的各种数据资料。

除了搜寻事实，我们还设计了一些测量方法，来分析这些数据之间的关系，以便寻找达到优质服务和良好业绩的途径。这一过程经历了三个阶段：（1）发现，（2）粗浅的揭示，（3）有选择地剔除和运用。第一阶段最让人兴奋。第二阶段只是进行简单的分析。第三阶段则为经营管理者提供深层次的见解和可操作的方案，这个阶段仍在继续。这本书记录了我们的研究历



图表1-1 战略服务观的组成部分

程，记录了为管理人员提供的一些基于事实的见解，以及服务优秀的公司如何把理论转变为行动。我们从三个完全不同的方向得到这些结论。

赫斯克特与战略服务观

在20世纪80年代中期，詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）通过大量观察，提出了一组关系，称之为“战略服务观”。它包括四项要素：（1）根据心理学（人们如何思考及行动）和统计学（哪些人、住在何处、受教育程度如何）要素选定市场；（2）根据提供给顾客的最终结果，对服务的概念、产品和整个业务进行界定，同时考虑到目标顾客的需求、竞争对手的产品等情况；（3）运营战略，包括组织、控制、运营政策及过程，能使向顾客提供的价值超出服务提供组织的成本；（4）服务让渡系统，包括实物、信息系统、设备等与运营战略有关的补充物。图表1－1中的问题揭示了战略服务观的特征。

赫斯克特认为，公司要获得高额利润，要么以市场为重（如：在最初为机构提供服务时，“服务专家”（ServiceMaster's）公司几乎集中所有精力，专门为医院提供清洁以及相关的支持服务），要么以运营为重（联合包裹服务公司在为零售业和消费者提供包裹运送服务时，一直要求包裹的重量不超过70磅，长宽高之和不超过130英寸）。如果企业能同时重视市场和运营，就能成为常胜将军。

企业如果以市场为重点，一般会出现一个有趣的现象：一小部分顾客会在口头上有所不满。近几个月，我们观察到许多采取高度集中化战略的服务企业在因特网上大量增加网页，成立吸收这类不友好顾客的“俱乐部”。显然，这类顾客刚开始对提供的服务不太适应。他们需要鼓励，企业要为他们创造机会

去接触、选择这类服务。

战略服务观包含这样一个核心观点，即为顾客创造的服务效用的价值一定要超过成本。战略服务观对于促进战略的发展发挥了很大的作用，但管理人员则希望这些观念能帮助他们实施战略，而不是制定战略。厄尔·萨塞（Earl Sasser）在进行资金决策和产出决策时，曾受到这种想法的启发。

萨塞与顾客忠诚度

长期以来，管理者总认为市场份额是取得利润的原动力。20世纪70年代中期，PIMS（Profit Impact of Market Share，市场份额的利润效果）的研究支持了这种观点。但在此之后，厄尔·萨塞同其学生弗雷德·赖克尔德发现这种观点存在一定错误。根据从许多机构收集的一手资料，他们发现了一个与高利润和快速增长更密切相关的因素——顾客忠诚度。这项发现为咨询业务的成功和赖克尔德的《忠诚效应》一书的出版奠定了基础。

这本书探讨了顾客忠诚度的决定因素，诸如顾客满意度、让渡给顾客的产品和服务的价值等。这些都成为后来著名的服务利润链中的一部分。

施莱辛格和员工与顾客忠诚度的决定因素

伦纳德·施莱辛格（Leonard Schlesinger）是法国面包咖啡连锁店Au Bon Pain的执行副总裁兼业务主管。他在综合赫斯克特和萨塞成果的基础上，采取激励措施来鼓励Au Bon Pain的经理们充分发挥想象力，为顾客提供各种不同的服务，以赚取超额利润。他们将竞争对手的经营模式称为“失败的恶性循环”，即付给职员和经理们很少的工资，也不提供培训或其他技术支持，

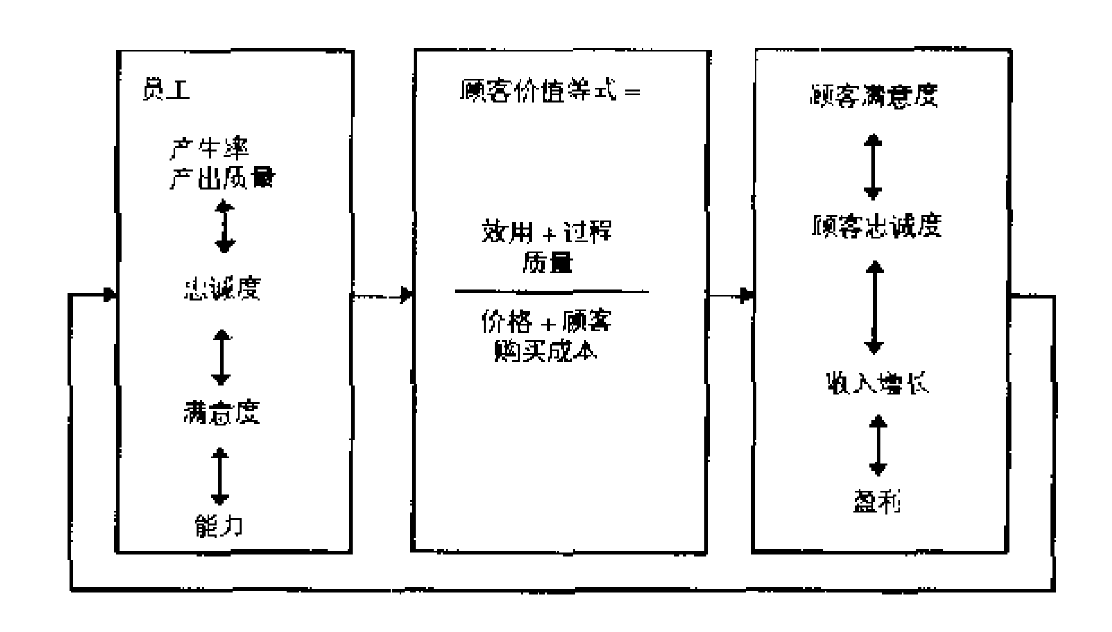
导致员工流动率高、顾客忠诚度低。

施莱辛格在 Au Bon Pain 的任职期间，公司实施了“伙伴/经理计划”，即公司与经理们平分超过协定数额的利润。作为回报，公司给经理们充分的自主权，经理们甚至可以自由选择店址，但质量控制和其他一些事情，如统一标识、统一核心产品，则是每一个分店都必须遵守的。该计划取得了非常好的效果，施莱辛格总结出一系列的观点。后来，赫斯克特和其他人仔细研究这些观点，并在书中称之为“能力的循环”，这也成为服务利润链的重要组成部分。能力循环所蕴含的思想是，对公司感到满意的员工一般具有更高的忠诚度和生产率。前台工作人员的满意表现在他们渴望为顾客服务。为了向顾客让渡服务结果，他们必须有能力接近顾客，有权运用自己的判断力（在合理的范围之内）；为了完成工作，他们需要培训和技术支持；而如果他们做到了，公司应给予奖赏。

施莱辛格和他的同事们把这种哲学传授给经理们以及一些 Au Bon Pain 餐馆的前台员工。在实施这种思想的分店内，员工流动率明显降低，顾客满意度也得到了提高。在研究顾客与员工的满意度和忠诚度的直接关系时，也运用了伙伴/经理计划的结果。现在，越来越多的证据表明，能力循环是一个非常重要的管理手段，服务利润链应该包括这一重要的思想。

服务利润链

简单地说，服务利润链的思想认为：利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品及服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着直接、牢固的关系。这些关系详见图表1－2。值得注意的是，在这些关系中并



图表1－2 服务利润链的要素

未提及市场份额。在萨塞和赖克尔德的研究中，只有极少数产业的市场份额与利润的关系比顾客忠诚度与利润的关系更密切、更重要。

通过前期测试中收集的数据，可以发现服务利润链中存在如下一些重要关系：(1)利润和顾客忠诚度；(2)员工忠诚度和顾客忠诚度；(3)员工满意度和顾客满意度。在服务过程中，他们之间的关系是自我增强的，即顾客满意和员工满意是相互作用的。

价值的中心

如图表1－2所示，服务利润链的中心是顾客价值等式。它表明：提供给顾客的产品和服务的价值，与为顾客创造的服务效用以及服务过程质量同等重要。它们与顾客购买服务的价格及购买过程中的其他成本相互关联。这是从“顾客的角度”出发

的产品和服务，影响了购买和使用服务的决策。我们还发现，用这种方式界定的价值与顾客满意度之间存在直接联系。

如今，银行业务方式已经从“面对面”的存取款，发展到自动柜员机，一直到现在通过电话、计算机相联的家庭银行。下面我们来看看在这一变迁过程中，价值观念如何发挥作用。对于大部分经历了这种变迁的顾客来说，每前进一个阶段，他们的价值等式中各个要素都会发生变化。

从顾客所得到的服务来看，自动柜员机和人工面对面方式大致一样。从处理的业务种类看，机械方式不如人工方式的范围大，但机械方式可以完成所有的经常性项目，当然也包括取钱在内。对于许多顾客，特别是那些不习惯用英语进行交谈的顾客来说，因为自动柜员机可以“讲”多种语言，所以在服务过程质量上要好于人工方式。在处理业务的精确性方面，人工方式也存在同样的缺陷。最近，一些银行开始对人工处理业务收费，这样顾客无论是采用人工方式或机械方式把钱存入银行，“价格”是一样的。然而，机械方式能 24 小时提供服务，而且分布广泛，因而可以大大降低顾客付出的实际成本。许多顾客宁愿多付钱也不愿采用低价的面对面服务，而且对于银行来说，机械方式比人工处理更经济。

再向前发展，银行业务从自动柜员机延伸到电话方式的家庭银行，价值等式中各要素的关系变得更为复杂。后者可实际得到的效用不如机械方式，显然顾客不能通过电话取到现金。然而，在快速处理业务方面，它提高了顾客的服务过程质量。而且，电话存取的成本低，主要体现在顾客为获得服务而花费的成本大大降低，如节约汽油、时间、精力，同时还能享受家里的舒适环境。

当家庭银行业务拓展到计算机方式时，“效用”又一次得到提高。除了能享受到在家存取的便利之外，顾客还能通过计算

机得到各种额外服务，如运行财务软件，进行花销预算和其他财务记录，并可随时付费。对于某些顾客来说，这种方式所带来的价值增值又超过了电话方式。

在银行的这一价值增值过程中，其每笔业务的成本都急剧下降。花旗银行的首席执行官约翰·里德(John Reed)在几年前就推测，用信用卡、自动柜员机为一位顾客服务的总成本要比通过银行办理的成本低25倍。假如用电话和计算机来处理银行业务，成本将是信用卡的25%。当然，因为受到顾客个人偏好以及服务让渡系统的限制，现阶段花旗银行必须同时提供这三类服务。

因为这种变化可以给银行带来经济效益，所以银行会通过各种方式，如提供免费服务及设备等鼓励顾客采用。相对应的是，为了不鼓励顾客再使用人工方式，银行采用了一些方法，如对于一些手工操作的项目收费。

质量：价值的要素之一

服务利润链及其包含的价值等式让我们对服务质量的作用有了更深刻的理解。在某种程度上，服务利润链更关注服务过程质量的要素，而忽视结果，但结果也是价值等式中四个基本要素之一。事实上，在许多案例中，顾客更重视他们所得到的最终结果，而忽视过程质量。而在另外一些案例中，顾客对价值的评价以及满意度、忠诚度更多地由价格和其他购买成本决定。

价格

价值并不等于低价格。高价值的产品和服务既可以是高价格，也可以是低价格。事实上，顾客的需求千差万别，他们通常愿意为特定的服务支付相差悬殊的价格，这就要看在特定时

间和地点中服务的重要性。价格仅仅是影响价值的要素之一，价值还要受到获得服务难易程度的影响。也就是说，企业可以通过使服务比较容易买到，而让人们不对价格过于敏感，从而增加了盈利。

效用、成本、价格、价值和利润

前面我们说过，作为价值的要素之一，顾客最终得到的效用要通过运营战略的构建，才能超过服务提供者所支出的成本。许多企业在进行新产品或新服务观念测试时，都把它能否为目标顾客带来特定结果作为判断标准。这些企业能够保持运营重心，并获得出色的利润，这并不是巧合。大卫·格拉斯（David Glass）任沃马特（Wal－Mart）的首席执行官时指出，他的一项最重要的工作就是确保企业中的每一个人都是“顾客代理人”，不管是在和供应商谈判，还是谢谢顾客光临沃马特商店时，都切实为顾客着想。

（顾客获得的）最终的价值超过（服务供应商的）成本，这是利润实现的条件。利润的实现程度取决于服务价格的高低，而价格是用来衡量顾客对价值的预期值的。利润的实现由服务供应商制定的价格和所费成本共同决定。这样，通过对运营战略进行设计，以获得一定成本下的最大服务效用以及最佳的服务过程质量，从而实现战略服务观中的“杠杆利益”。这也提供了制定服务价格、顾客购买成本的方法，企业可以通过降低价格和购买成本，向顾客让渡更多的价值。

与服务利润链的关系

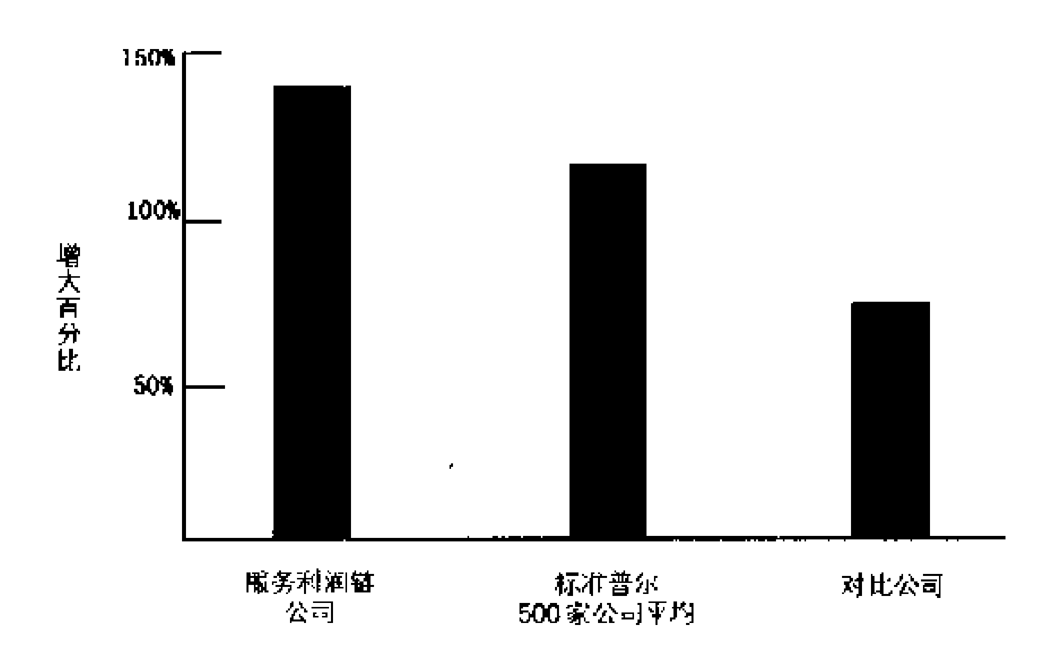
服务利润链的管理为实施战略服务观提供了方法。这两个

概念相辅相成，如图表14－2中所示。两者都反映了一个重要目标，即到达市场、运营、人力资源管理的核心都是围绕满足顾客需求进行的。

区别何在？

对服务利润链进行管理，其效果非常明显。从1986年到1995年，我们在这本书中例举的公司的普通股价格上涨了147%，几乎是他们主要竞争对手的两倍（其中包括一些著名的公司，如微软公司、花旗银行、可口可乐公司），如图表1－3所示。而标准普尔指数的500家公司的股价只增长110%。

虽然我们无法精确地计算出图表1－3中的数据所体现的竞



图表1－3 股票价格增长对比图（1986－1995），采用服务利润链的公司、对比公司、以及标准普尔500家普通股票指数的公司

争优势有多少要归功于服务利润链，但通过我们对这些公司实施服务利润链的细节的解释，你可以做出自己的判断。

传播

不管是对我们自己、还是对高层管理人员，弄清楚服务利润链中的各种关系都具有非常重要的意义。粗略分析一下 20 多家服务组织的数据，就能证实这些关系。事实上，以上所描述的服务利润链中的各种关系已被广泛接受。任何一个公司都可以运用服务利润链来改善操作方法和营销效果，以便有效地与竞争对手抗衡。但是当我们开始运用分析的成果，进一步对这些公司的数据加以论证时，我们不断地发现疑点以及一些与我们预期结果不符的案例。更糟糕的是，有时候我们得出的结论可能和服务利润链的教义相一致，但在一些特定条件下，结论却又不一样。这促使我们进一步分析、研究我们的假设和预期结果。在此过程中，我们逐步形成了更有力的指导经理们运用这种思想的方针。

因此，本书是介绍我们对服务利润的最新理解。本书说明了我们应该在什么时候、什么地方运用我们的研究结果，以及我们目前所处的研究阶段。

在了解服务利润链的缺点并合理应用之前，首先要对它本身和它所依据的数据有详细的理解。

第 2 章

服务利润链的应用

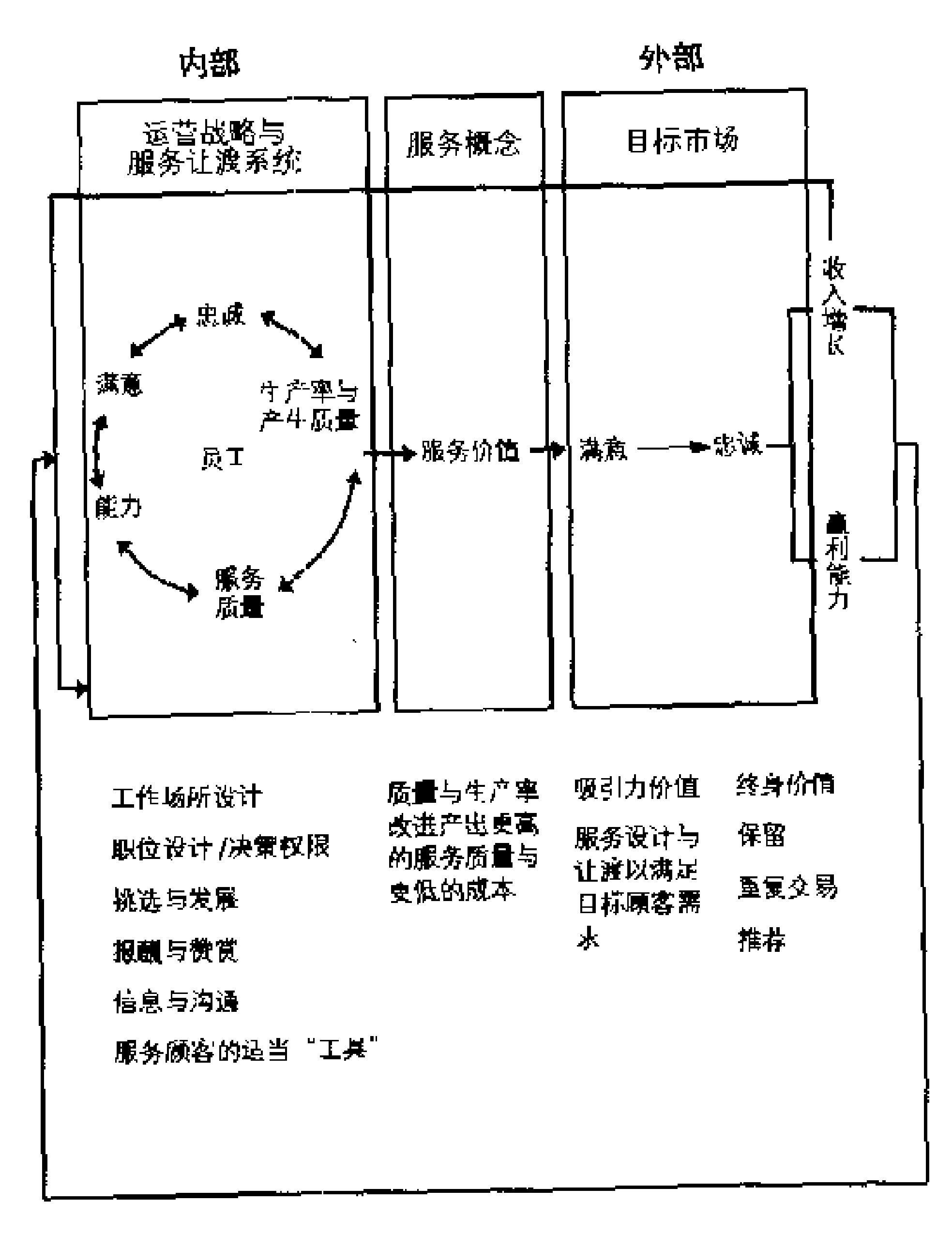
顾客购买的不是产品或服务本身，而是最终的“结果”。虽然创造结果的过程质量，如对待顾客的态度，也十分重要，但是不管汽车经销商的服务部经理态度多么友好，多么通情达理，也无法代替汽车修理失败这一事实。

杰出的服务组织必然强调“结果”管理。他们不是创造产品或服务，而是提供顾客需要的结果。管理人员应该是从结果而不是从产品或服务的角度，来界定企业的业务和使命。

服务企业应该对哪种类型的结果进行管理呢？在对几家业绩卓越的服务企业（包括制造商下属的服务部门）进行研究后，我们确信，只有一部分“结果”可以为有效的战略实施和杰出的服务业绩指明方向，包括利润和增长率这些财务指标。最重要的是对财务成功起关键作用的因素，这些因素的核心是服务让渡价值。它导致了另外两个重要的结果，即顾客满意度和顾客忠诚度。而价值的实现主要靠对工作满意、对企业忠诚、工作效率高的前台员工完成，因为他们有能力向顾客提供服务的最终结果。将这些指标综合起来，就形成了图表2-1中的服务利润链。

如果服务企业能理解服务利润链的含义，并按照它来管理，那么不管是自发的还是事实如此，都可以为公司带来卓越的经营效果。当然，企业也要利用其他合适的原则和方法，以突出

与竞争对手的差别。这本书的目的在于：如实记录这些公司的成绩；找出它们在服务利润链各方面取得良好成绩的方法。企业既可以从表面上接受并利用服务利润链，也可以经过详细研究，慎重采用。为了让解释更加全面，我们尽可能采用最新的研究成果和实践，以更好地理解服务利润链及其适用条件。



图表 2－1 服务利润链

服务利润链

图表2－1反映了我们所测量和证明的、利润和增长与下列要素之间的直接联系：顾客满意度和顾客忠诚度；让渡给顾客的产品和服务的价值；员工的满意度、忠诚度和生产率；员工向顾客提供“结果”的能力。虽然这些联系的强度在不同企业之间有所不同，但无可否认，这一模式十分重要。

下面以两家企业为例，具体介绍每一种联系，以了解利润链如何发挥作用。第一家是西南航空公司，这是航空业惟一保持连续赢利的公司，其管理人员直觉地进行利润链的管理。第二家是美洲快递，其领导人最近开始运用服务利润链中的指标和原则，采取了一些有意识的协调管理措施，对旅行业务进行重新规划。

西南航空和美洲快递的“结果”管理

西南航空公司是美国航空公司中赢利状况最稳定的。它寻找的目标顾客是所谓的“马路战士”，这些人经常进行短距离的商务旅行。他们需要频繁可靠的服务和合理的票价。西南航空公司如何认识到顾客的这一需要呢？它没有利用正规的营销研究，而是通过“感觉”去了解，即尽量多接触顾客，让顾客参与经营过程，从而获得各种信息。该公司对这种感觉深信不疑。

美洲快递最棘手的业务就是旅行服务。虽然公司通过为旅行人员办理支票和信用卡，实现了数十亿美元的销售额，但是由于旅行业竞争激烈、利润率低，公司并没有从中获得太多利润。公司之所以维持这项业务，主要是考虑到公司的办事处遍布世界各地，可以提供许多与旅行相关的服务，而这些服务项目的利润非常丰厚。为了提高旅行服务的利润，美洲快递最近

展开广泛的研究，找出了最有价值的顾客群。这些顾客拥有高额的商务旅行帐户。他们最需要的是：快捷的服务、专业水准的接待、经验丰富的代理商和准确无误的订票。美洲快递认为这是与销售利润率密切相关的四个因素。

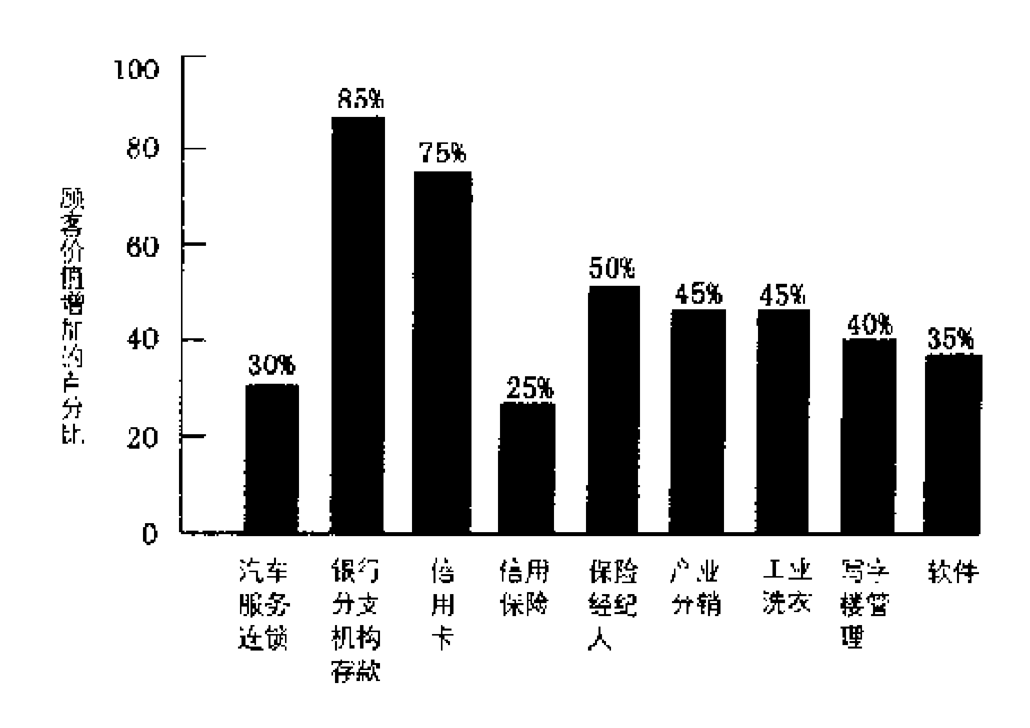
西南航空公司和美洲快递旅行服务公司的管理人员都是围绕最终的结果和事实进行管理。他们知道，公司必须同时向顾客和员工提供有效的“结果”。这就要求公司强调“结果”的测量和让渡（产出），而不是强调付出努力的大小（投入）。这一道理非常简单，但有太多的公司没能遵循这条简单的指导原则。

利润、增长与顾客忠诚度相关联

在70年代，PIMS（市场份额的利润影响）研究小组对数百家公司的资料进行了分析，发现市场份额是决定赢利能力的最重要因素之一。为了成为各自行业的领先者，80年代出现了公司的合并、收购和出售热潮。那些无法占据较高市场份额的企业被形容为“狗类”企业，最终都被淘汰。但对西南航空公司的创始人和领导者来说，这一结论并不成立。该公司创建于1971年，在行业中的最高排名不超过第七位，但它的利润却一直稳步上升。

赖克尔德和萨塞通过对许多服务行业的观察分析，发现“市场份额=利润”这一原则出现了一些明显的例外。这两人发现顾客忠诚度在决定利润方面比市场份额更重要。例如，他们估计，在所分析的服务业中，当顾客忠诚度上升5个百分点时，利润的上升幅度将达到25%到85%，如图表2-2所示。因此，他们认为市场份额的“质量”（用顾客忠诚度来表示）远比市场份额的“数量”重要。

正因为如此，西南航空公司的管理人员总是努力提高顾客忠



图表2-2 有关行业中顾客忠诚度上升5个百分点带来的利润增加

诚度，使之达到全行业的最高水平，即使公司除了频繁乘客计划外，几乎没有其他的测量忠诚度的工具（如乘客的机票预算份额）。在西南航空公司，建立顾客对公司的忠诚意味着顾客至少可以给公司提供三次机会，公司可以借此来证明自己提供的服务对顾客来说是最重要的，如提供可靠、频繁的短途飞行，无需中转；乘务员态度友好；机票价格低廉。通常乘客不希望公司提供的服务项目有：分配座位（即使公司没有超量售票）；中途供应餐饮；与其他公司进行行李转运等。西南航空公司首要的目标顾客一般是经常到各地办理公务的商务乘客。因此，设计的服务必须是他们认为最有价值的。公司行政副总裁巴雷特曾说过："顾客如果有三次机会乘坐我们的飞机，那么他们将成为忠诚顾客。"

西南航空公司的管理人员是如何知道顾客对自己是否忠诚的呢？是通过最有效的频繁乘客计划来确定的吗？不是。是通

过建立有关乘客飞行习惯和模式的数据库吗？也不是。公司总是鼓励前台员工时刻注意顾客的旅行需要，从而来“感觉”顾客的忠诚。为了证实这一点，我们和上百位乘客进行了交谈，发现这种管理方式是可行的。西南航空公司还创造出其他一些该行业前所未有的有效测试方法。它能连续24年保持赢利，要在很大程度上归功于这些方法。

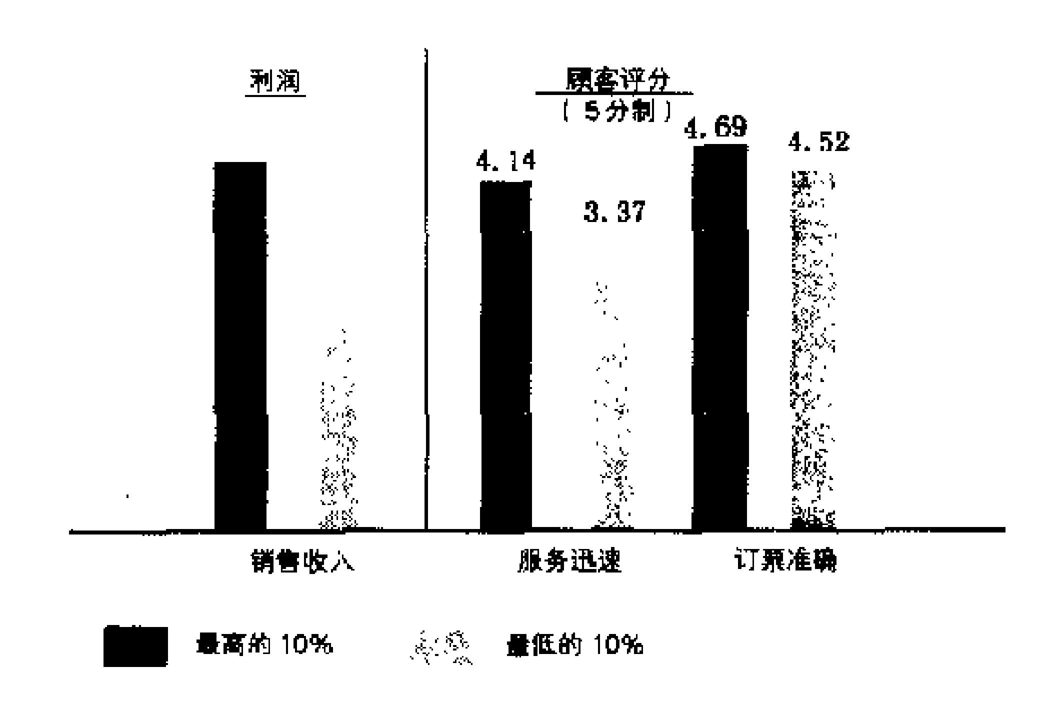
顾客忠诚度与顾客满意度相关联

优秀的服务组织一般都将顾客满意度量化。这些测量指标经常产生一些令人吃惊的结果，表明顾客满意度和忠诚度之间的关系并不是一成不变的。

根据最近的研究，在服务利润链的所有联系中，这项联系的可靠程度最低。竞争性减价会诱使顾客离开杰出的服务提供者，而不管顾客对现有服务的满意度有多高，这就瓦解了现有的短期关系。赖克尔德怀疑让顾客满意的那些事情与引发顾客对服务企业忠诚的事情并不总是一致的。下一章我们将深入讨论这个问题。

也许很难让西南航空公司的管理层相信顾客忠诚与顾客满意度无关，尽管尚未开发出特定的测量手段测量顾客忠诚与顾客满意的关系。美洲快递旅行服务公司进行了旨在将顾客满意与旅行办公室盈利能力联系起来的努力，得到的结果非常引人注目。

假定对顾客偏好有如下认识：快速、专业人员执行的准确订票服务、有经验的代理商，美洲快递的管理层确定了这些因素对顾客满意的影响程度。接下来发现服务更快速、订票更准确的办公室，盈利也最高，见图表2－3。从表中我们可以看到，在这两项指标上面，销售收入最高的10%总是比最低的10%做



图表2－3 盈利能力与顾客满意的关系（美洲快递商务旅行办公室）

1995年，美洲快递商务旅行办公室在销售收入方面，最高的10%与最低的10%比较

得更出色。事实上，在该公司所有的办公室中，订票速度与销售收入存在着0.51的正相关，而定票的准确性与销售收入之间存在着0.65（甚至更高）的正相关关系。

这应该说明些什么。为什么订票快捷准确的办公室比其他的办公室盈利更多呢？快速和质量应该与盈利能力有直接关联。但很少有企业像美洲快递这样仔细测定这种关联。

顾客满意度与服务价值相关联

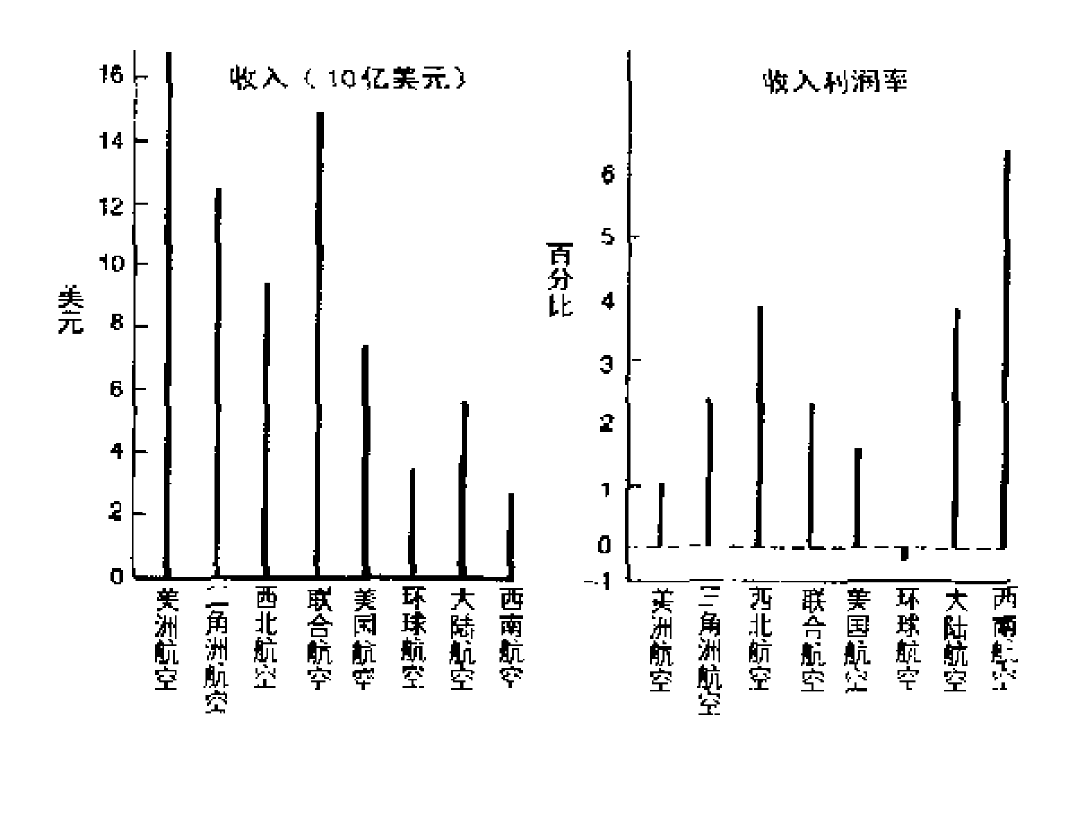
今天的顾客具有强烈的价值导向。顾客要求服务时，他们重视结果和过程质量，远远超过了价格和获得成本。在西南航空公司，顾客感知的价值很高，即使航空公司不提供竞争对手

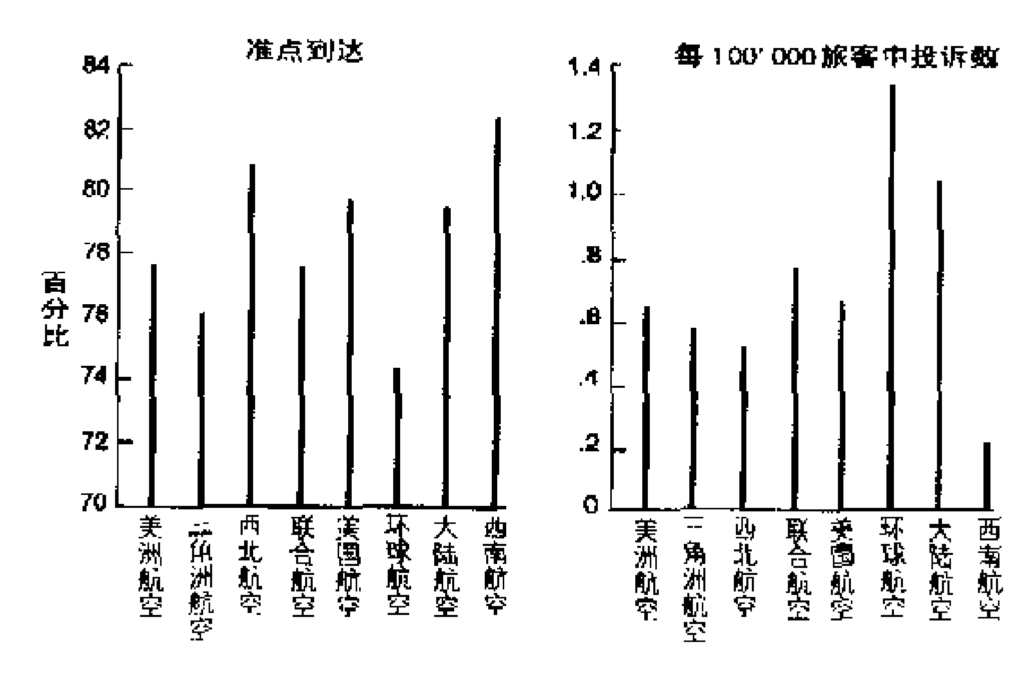
所提供的全套礼仪也是如此。西南航空公司的管理层明白，高度的顾客满意来源于频繁起飞、准时服务、友好的员工与低票价，因为公司主要的市场营销研究单位——超过24 000位员工——成天与顾客接触并向管理层报告。

联邦航空管理处1995年的业绩指标表明，在所有航空公司中，西南航空公司准时降落的比率是最高的，每千人的抱怨次数最少，如图表2－4所示。另外，根据联邦航空管理处的资料，在最近4年中，西南航空公司每千人行李丢失索赔次数也是最少的。其他大型航空公司一般很难做到一个月内不丢失行李，而到1996年年中，西南航空公司已经有29个月没有发生行李丢失现象。有人也许会认为，公司是以潜在利润为代价来达到如此之高的业务水准的。但事实上，从1990年到1995年中，西南航空公司的税后利润占收入的比重是美国所有大型航空公司中最高的。

此外，西南航空公司每个座位单位英里的票价非常低廉。对于那些经常作短途旅行的商务乘客来说，这就为他们带来了高额价值。

在1994年年中，西南航空公司的价值等式受到了严重挑战。因为它不再使用两大订票系统来订票，不能给该系统的投资者带来利润，所以这两家大型航空公司的订票系统决定停止向它的办事处提供飞行信息。这导致西南航空公司的乘客很难买到机票。这就需要公司管理人员尽快作出反应，包括提供无票服务：乘客订票时只需用信用卡付帐，就可以得到机票的确认号；登机时顾客只要带上有效的证件就可以。许多竞争对手对顾客能否遵守这一新程序表示怀疑。事实证明，几天之后，西南航空公司的订票数上升了15%。最近，其他几家航空公司也开始效仿。显然，无票飞行增加了航空公司提供给顾客的价值。西南航空公司如何知道这一点呢？不是广泛的正规研究，而





图表2－4 美国前八大航空公司关于收入、利润、准点到达与顾客投诉比较（1995）

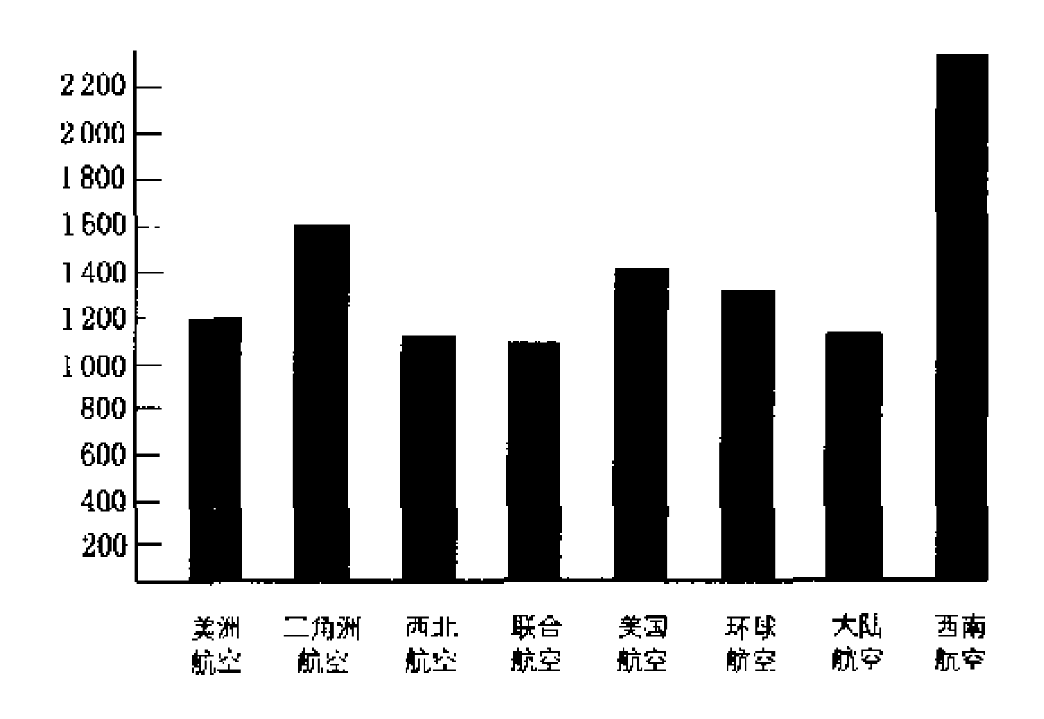
是保持与顾客的日常联系。

与西南航空公司一样，美洲快递旅行服务公司的价值也体现为：为顾客提供的“效用”以及让渡的方式。这不仅需要快速准确的订票服务，还需要专业化的有经验的代理商。这些代理商必须“熟悉公司的（旅行）政策”、“及时回答顾客的问题”、“态度友好礼貌”，并且“对顾客的需要感兴趣”。所有这些都与过程质量、结果让渡方式有关。虽然让渡方式无法取代结果，但也十分重要。

但价值不仅仅局限于结果和过程质量。它还与顾客购买服务的成本有关。成本包括服务的价格、“接近”服务的费用等。因为如果服务难以买到，那么即使价格再低，也无法创造高价值。同时，美洲快递还发现，在提高顾客满意度和旅行公司利润方面，“顾客的舒适度”与“快捷的服务过程”要比“优惠的票价”更重要。顾客们指出，降低“接近服务”的成本，实际上可以抵消其他多收的价格。当然，价值优势包括卓越的服务结果、一流的过程质量、合理的票价和费用，以及低廉的交易成本（例如得到服务的成本）。

服务价值与员工生产率相关联

在西南航空公司，几乎每天都可以听到有关员工高效率生产的故事。虽然公司86%的员工都是工会成员，但是员工们还是可以在需要的时候同时担负起好几份工作。例如，当飞机晚点起飞时，飞行员会帮助搬运行李。由于西南航空公司在工作布置、时间安排、航行路线以及一些具体的细节方面，都有很大灵活性，如公开安排座位，利用简单的可反复使用的彩色登机卡等，因此，与其他大型航空公司相比，每位员工可以接待更多的乘客，具有更高的生产效率。另外，西南航空公司三分之



图表2-5 1995年美国八大航空公司每位员工接待的乘客数

二的航班，都可以在20分钟内完成货物装卸，而行业平均时间是等于或大于40分钟，这样公司就可以充分利用飞机。因为公司的飞机几乎随时可以准备起飞，而且短程航行不需要太多的机组人员，所以公司飞行员的利用效率几乎是竞争对手的1.4倍：公司飞行员每月平均飞行70小时，而其他公司只有50小时。

这些事实可以解释图表2-5中的现象：1995年，就每位员工接待的乘客数而言，西南航空公司要比排名第二位的竞争对手高出50%。

最近，有人对西南航空公司、联合航空公司、大陆航空公司以及美国航空公司在九个城市的服务状况进行了研究，发现即使对西南航空公司的数据进行调整，以反映其简单的运营，该公司的飞机运转效率仍然是其他公司平均效率的两倍，而员

工数目（按每千名乘客计算）则比其他公司的平均数少一半。正是由于这些原因，西南航空公司的票价才会比同一市场的价格低60%到70%。哪怕与汽车运输业相比，该公司仍然可以获得大量的利润。

在美洲快递的旅行服务公司，生产率是根据提供给顾客的价值、机票供应的速度和准确率来计算的。这就说明生产率的上升并不总是以服务质量的下降为代价的，大多数情况下两者可以同时提高。

员工生产率与员工忠诚度相关联

在衡量因员工跳槽而造成的损失方面，传统的指标主要是考虑重新招聘和培训的成本。但在服务行业，还有其他更重要的损失，即生产率和顾客满意度下降。近期有关汽车交易商销售人员的研究表明，用一位工作经验不足一年的销售人员来代替另一位有5~8年工龄的销售人员，其销售损失将达到36 000美元。但与债券公司失去一位有经验的经纪人相比，这一损失显得非常微不足道。据保守估计，债券经纪公司要与一位大户（每年可为公司带来100万美元的佣金）建立关系，一般需要花费5年时间。因此，如果一位有经验的经纪人跳槽，其累计损失的佣金将达到250万美元。

西南航空公司最近被评为美国十大最佳工作环境之一。在航空业中，它的员工维系率是最高的。在公司某些工作岗位，每年的辞职率不超过5%。这样，公司的员工就可以熟悉一些有价值的顾客，同时根据自己的经验提供更有效率的服务。

美洲快递旅行服务公司认识到，对顾客需要的敏感度是逐步培养起来，而不是与生俱来的，所以公司特别重视延长前台员工与公司共同相处的时间。

员工忠诚度与员工满意度相关联

1991年人们对财产保险公司和责任保险公司的员工进行调查时，发现在所有对公司有不满意见的员工中，30%的人表示打算离开公司。这一潜在的跳槽比例是满意员工的三倍。由于员工跳槽会影响到公司的生产率，因此公司完全有理由投入大量的时间和资金来提高员工对工作的满意度。

西南航空公司的员工满意度一直很高，这是公司领导层精心培育的结果。许多组织都将自己描绘成一个大家庭，但很少能真正做到这一点。在西南航空公司，有一半以上的员工在下班后会参与一些义务活动。从公司总部墙上的图画可以看出，这些图画都是员工在下班后花费了很大精力拼贴成的。公司里有800多人结成夫妻，占员工总数的近6%。这是高度员工满意度和忠诚度的体现。但员工满意度又与什么有关呢？

员工满意度与工作的内在质量相关联

员工满意度在很大程度上取决于工作环境的内在质量。而内在质量是通过员工对工作、同事和公司的态度来衡量的。那么从总体上看，前台服务人员对工作的哪一点最看重呢？越来越多的事实表明，他们看重的是为顾客提供服务的能力和权力。

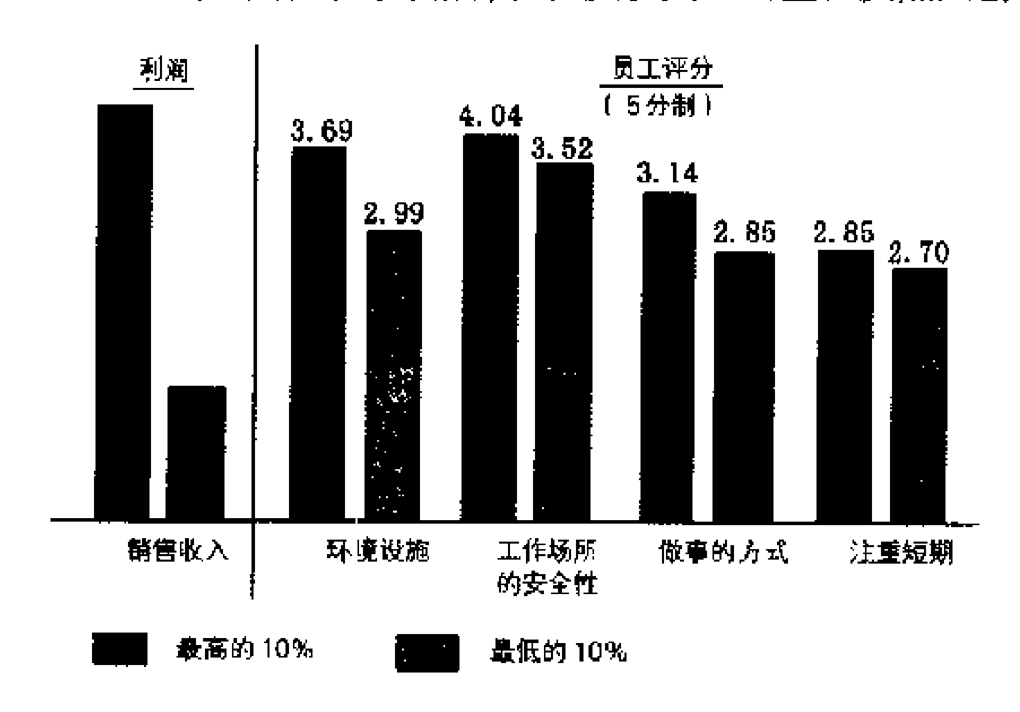
在西南航空公司，只有当前台员工觉得自己单独处理顾客意见不太合适时，他们才会请求管理人员的帮助。在其他情况下，他们都是自主决定，或者事后向管理人员汇报。这样，他们可以为顾客提供不可思议的服务行动。这一措施之所以能在西南航空公司取得成功，是因为员工们在公司工作一年之后，就可以通过利润分享计划成为公司真正的所有者。因此，他们内心感到的“舒坦程度”与自己的判断直接挂钩，而这些判断

将影响公司的赢利能力。

美洲快递公司在衡量员工对工作各方面的态度时，对不同业绩的旅行社进行了比较，发现员工对工作的环境设施、工作场所的安全性、做事的方式、旅行社的赢利性直接相关(如图表2-6所示)。

内部质量还表现为员工相互之间的态度以及相互提供服务的方式。这可以促使公司帮助员工识别自己的“内部顾客”，了解他们的需要，并与自己实际提供的服务项目以及水平进行对比，从而根据需要采取合适的改进措施。

在西南航空公司的上岗培训中，特别强调团队合作。公司会进行类似“鳄鱼河训练”这样的培训，它需要团队成员共同努力，才能帮助所有队员顺利通过一条虚拟的“小河”，而且不让一位队员从桥上掉下去。在具体的工作中，公司也会进行广泛的训练，来保持这种精神，从庆祝员工的生日及加入公司



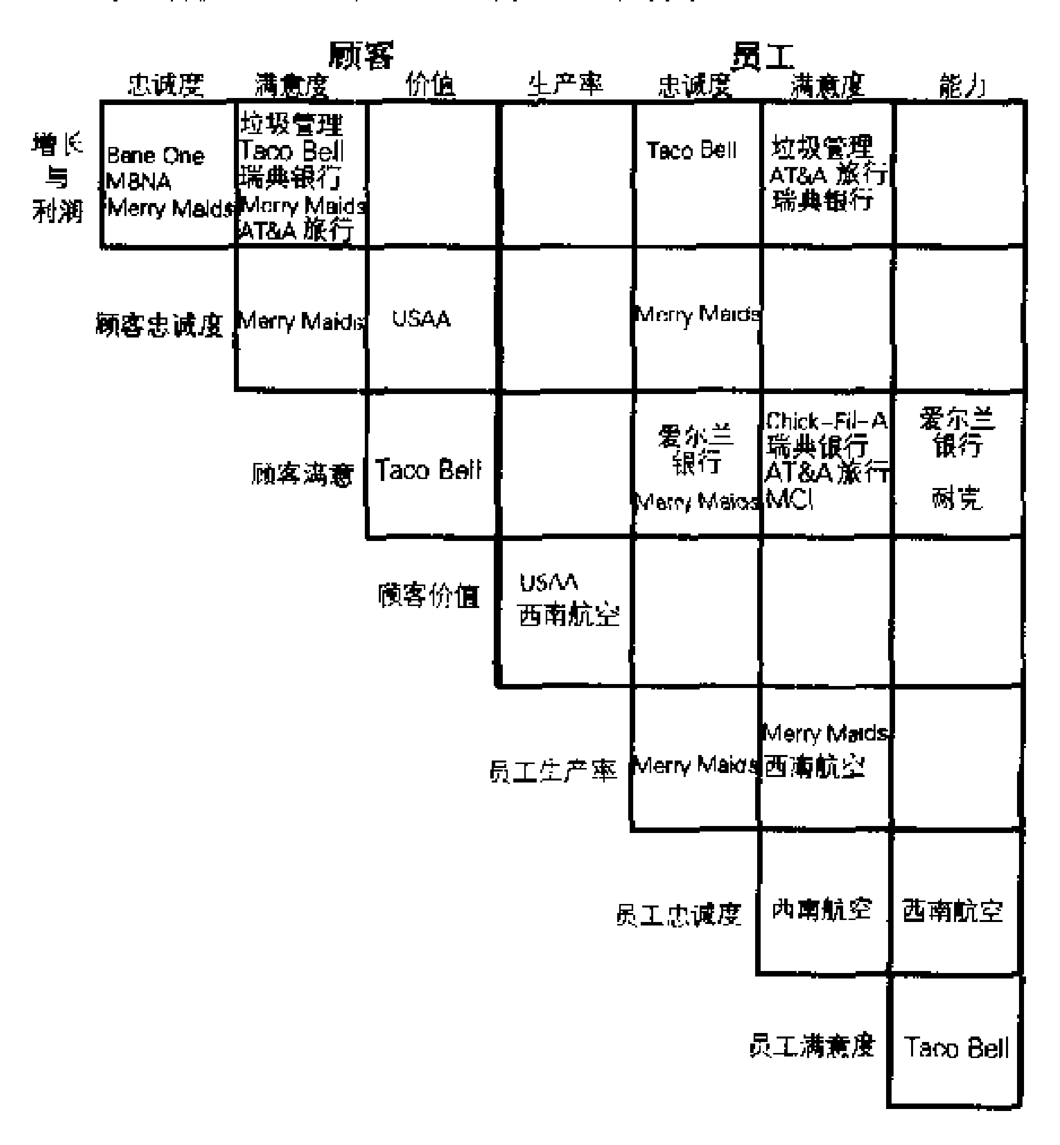
图表2-6 美洲快递旅行服务公司中员工满意度与盈利水平的关系

美洲快递商务旅行办公室在销售收入方面，最高的10%与最低的10%比较

周年纪念，到在全公司内形成一种风气，员工会在别人需要的情况下提供帮助，不管对方的具体工作是什么。

利润链中的相关联系

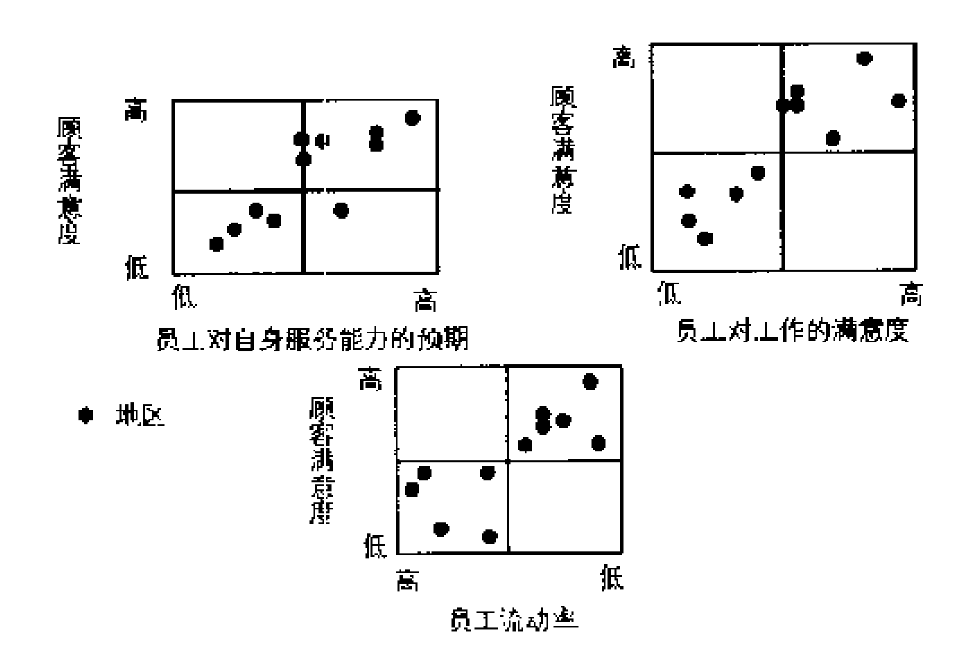
许多企业开始衡量服务利润链中各组联系之间的关系。图



图表 2－7 服务利润链中元素之间的关系

表2－7列出了我们最熟悉的几种联系，以及它们相互之间的关系。例如，Banc One的营业部研究证明，顾客忠诚度与利润率直接相关。这里的顾客忠诚度是根据顾客与公司关系的"深度"来测量的，即顾客接受银行服务的次数。废品管理公司最近发现，顾客满意度高的营业部，员工满意度也很高，而且与那些顾客和员工满意度都很低的营业部相比，其利润也高出65%。Chick－Fil－A是美国东南部的一家连锁饭店，其管理人员发现，在顾客满意度超出平均水平的饭店中，员工满意度也较高的饭店占到78%。

图表2－7中列出的公司都是这方面的先锋，但真正从不同角度来看待这些联系的公司却非常之少。如此行动的公司发现以下几组关系非常强大和重要：（1）顾客忠诚度和公司的增长率以及利润率之间；（2）员工满意度与顾客满意度之间；（3）员工满意度与自身能力之间。为了维持竞争优势，这些公司以此为基础，开始制定全面的战略。



图表2－8 服务利润链中元素之间的关系（西欧货币中心银行）

例如，图表2－8中的资料是西欧货币中心银行营业部最近的研究结果。从中可以看出，顾客满意度与员工对自己服务能力的理解、员工对工作的满意度以及员工流动率等因素之间都存在密切的直接联系。根据这一研究结果，银行认为这些因素是获取长期利润的潜在动力。因此，该银行开始采取步骤，制定出一系列指标来对这些因素进行连续测量。银行对管理人员进行奖励的前提条件是，他不仅提高了利润水平，而且提高了员工满意度、忠诚度以及顾客满意度。

财产和责任保险公司1991年的调查，不仅发现员工满意度与忠诚度之间存在联系，而且确认工作满意度的首要来源，是员工对自己满足顾客需要这一能力的预期。认为自己有能力满足顾客需要的员工，对工作的满意程度是认为自己没有能力达到这一要求的员工的两倍多。更重要的是，该项研究还发现，随着与顾客之间接触的员工辞职人数的增多，顾客满意度将从75%降到55%。根据这一结果，保险公司管理人员正设法减少这些前台员工的辞职率，并努力提高他们的工作技能。

在对自己的七个顾客服务中心进行调查时，MCI公司也得出同样的结果：员工对MCI服务质量的判断与员工满意度之间的关系非常明确。该项调查还表明员工满意度、顾客满意度与重购率也直接相关。认识到这些关系后，MCI的管理人员开始进一步深入研究，以确定哪些因素会影响服务中心员工对工作的满意度。他们发现，根据重要性大小排列，这些因素分别为：对工作的满意度、培训、工资、提升的公平性、别人对自己的尊重、团队合作、公司对员工福利的重视程度等。MCI管理人员依据服务中心员工认为最有价值的因素，开始审查相关政策。同时，公司还根据员工的服务能力进行培训，加强他们与顾客的沟通，以及进行电视广告宣传等。

Taco Bell是百事可乐下属的一家快餐公司。该公司在测

量服务利润链各种关系方面付出了巨大的努力，并且围绕这些关系重新制定了公司战略。就这一点而言，Taco Bell 是首屈一指的。Taco Bell 的管理人员每天都要按单店、市场经理、地区和国家等不同的层次，对销售额进行跟踪调查。同时，他们还会在出口处与顾客面谈，通过这种方式，公司每年可以与 80 万名顾客进行交流。根据这两方面的信息，公司管理人员发现，顾客满意度高的分店在其他所有指标上也都超过其他分店。因此，公司决定将下属饭店总经理的薪水与顾客满意度联系起来。结果，顾客满意度和公司利润这两个指标都有所上升。

但 Taco Bell 并没有止步不前。公司管理人员对各个餐厅的员工辞职记录进行了研究，发现辞职率最低的前 20% 的餐厅，销售额是辞职率最高的后 20% 餐厅的两倍，利润也高出 55%。根据自我检查的结果，Taco Bell 从财务等方面采取了一些激励措施，以改变因员工招聘不当、培训不足、低工资和高辞职率导致的“失败循环”状况。

另外，Taco Bell 还建立了由 800 多部电话组成的内部质量监督网络，回答员工的问题，了解员工的抱怨，改善员工的工作环境，并督促高层管理人员加强对潜在问题的认识。Taco Bell 经常召开员工圆桌会议和面谈，每两年要举行一次大范围的调查，以测量员工的满意度。Taco Bell 对员工满意度的重视主要体现在以下几方面：新的招聘过程；技能培训；员工自我决策权力的扩大；实现食品准备过程的自动化。

服务利润链对管理人员的意义

服务利润链本身只能为管理人员提供一个大体的框架。那

么管理人员如何利用利润链来提高企业的服务能力，对经营单位实现连续管理呢？一般包括以下重要步骤：(1) 确定每个经营单位测量服务利润链关系的方法；(2) 根据这一测量方法进行自我评估；(3) 设计出有关业绩指标的“平衡记分牌”；(4) 采取合适的措施，帮助管理人员改进服务利润链的业绩；(5) 根据已定的指标来衡量个人的成绩和报酬；(6) 在经营单位之间广泛宣传采用服务利润链的效果；(7) 积极鼓励内部的信息交流，学习“最佳实践方法”。

对经营单位进行测量

许多服务组织都具有一个明显特征：拥有大量经营单位。图表2－8中的数据是典型的多单位运营的情况。从表面上看很简单，但实际上，它需要整个组织共同努力，才能建立起可靠的测量指标，供管理人员使用。

例如，对顾客忠诚度进行测量时，可以通过年度之间、月与月之间顾客从企业购买金额的百分比来计算，具体的时间段可根据服务的购买周期确定。顾客忠诚度也可以根据顾客从企业购买的总次数计算。另外，对于有些企业来说，如银行业，顾客忠诚度可以用顾客从企业购买的服务或产品的数量来衡量。例如，美国第七大银行 Banc One 的资产收益率是全国平均水平的两倍。它是根据“关系的深度”来测量顾客忠诚度的，即顾客真正使用银行金融业务的次数，包括办理支票、贷款和储蓄存款等。

一致性指标至少与顾客提出的问题同等重要。Banc One 有些营业部曾经自行调查过顾客忠诚度。而如今，调查是整个银行的核心活动之一，是一种强制性的行为。Banc One 每季度都要向 125 000 位顾客寄出调查问卷。这样，Banc One 将季

度调查与阶段性的测量相结合，可以为管理人员提供有关决策的重要信息。

员工忠诚度是一个比较容易测量的指标。但是组织必须将自愿辞职与非自愿辞职区分开，因为后者表明招聘工作的失误，而前者代表竞争对手之间职位（包括工资）的相对吸引力。在对运营单位的管理人员进行评价时，这两者都是重要的信息。

公司可以通过阶段性的调查，来测量员工的满意度。但是，由于测量员工满意度的指标并不一定适合测量员工忠诚度，而且在反映自己是否愿意继续留在公司时，员工不一定能提供真实信息，因此公司必须对满意的来源进行测量，以便于管理人员制定出员工忠诚度的预测方法。

沟通自我评估的结果

一旦确立好每个运营单位中服务利润链之间的关系后，企业就要把图表2－8中的各种方案介绍给各单位的经理人员，从而突出这些指标、关系的可信度，以及根据连续观测的结果来建立业绩指标的重要性。

设计“平衡记分牌”

罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿根据研究结果指出，如果严格按照财务指标来衡量业绩，就会导致企业过分重视过去决策的产出，而不能有效识别那些对未来财务业绩有作用的因素。他们建议采用“平衡记分牌”的方法测量非财务指标，如人力资源的有效性、组织的创新以及顾客的满意度和忠诚度等。

对于服务企业来说，它的“平衡记分牌”就是服务利润

链。但要根据具体的行业和企业的需要进行一些调整。

为保证记分牌高度可信，在设计制定时必须让运营经理共同参与。例如，Banc One 花了很大力气提高各种顾客忠诚度衡量指标的可信度，并将之纳入管理信息与控制系统。这套系统包含大量的财务指标，可以对 Banc One 下属 70 多家银行营业部经理的业绩每月进行一次比较。Banc One 用了一年多时间来进行测试和检验。

制定提高业绩的措施

一旦企业设计好指标体系的“平衡记分牌”，就可以着手制定对策，帮助管理人员提高每一指标的业绩。这要求企业以各种影响产出的方式以及数据本身为中心，进行大量培训，包括：改进人力资源管理；对过程重新设计；重新组织；开发新技术；贯彻执行新的政策等。

对指标的认可和奖励

如今，企业为了保证指标的作用能够充分发挥，正在实施越来越多的激励措施。但前提条件是，服务利润链中的其他步骤已经完成。有些企业允许经理们在取得成绩后，再向高层管理人员汇报实施情况。这样可以使企业在合适的时间向运营经理“大宗买进”成绩。

沟通结果

在确定是否将单个运营单位的服务利润链的产出在整个企业内公开时，必须考虑企业文化。但目前越来越多的企业采取

公开的方式。例如 Banc One 每月都将管理信息与控制系统得出的测量结果通知所有的经理人员。这样就可以形成对比体系，银行的管理人员称之为“对比与分享”。它可以促使企业内部加强交流，从体系中获取最佳经验。

鼓励内部经验交流

Banc One 的首席执行官约翰·麦考伊很少主动打电话给运营单位的经理（分行总裁），询问各个营业部的业绩状况。要打电话时，他就说：“我不知道应该如何让你运作你的银行，但你可以根据这些指标检查一下，它能反映你的经营业绩是否出色。”这样，约翰只要打一两个电话，运营经理就知道应该主动向首席执行官汇报这些指标的数值了。

结果，Banc One 为了鼓励各分行领导之间的交流，讨论如何提高各自的业绩，在公务旅行和交流成本方面投入了很大的一笔预算。通过内部“最佳业务”的对比，可以不断改进企业的活动，从而充分实现多单位大型企业的竞争优势。

管理问题

我们对服务利润链的认识和信任是一回事，而具体将它应用到某一特定场合、业务或企业，则是另一回事。为此，需要认真考虑如下问题：

1. 服务利润链所体现的各种关系对贵公司的经营活动有多大意义？
2. 贵公司已经开始测量的联系有哪些？
3. 测量的结果是否已经应用到实践中？如果是，如何运

用的？如果不是，为什么不用？

4. 假设对服务利润链进行有效管理后，利润和增长率都将有所提高，那么你打算如何测量这些关系，或者如何对已有指标进行调整？

在工作中运用服务利润链：重要警告

在归纳出服务利润链的基本要素后，我们开始关注一些具体的实践活动。这些活动表明，“服务利润链”这一概念，不仅在直觉上可以接受，而且可以由实践加以证明。于是，我们开始更广泛地研究它的具体应用。在这一过程中，我们才真正认识到其中的关系是多么复杂，误用的情况是如何之多。

因此，本书不仅介绍如何在产出指标上取得出色的成绩，而且试图提出并解决以下类似问题：对哪些顾客、员工和过程来说，服务利润链的管理最有效？如何在不同条件下实现对服务利润链的管理？当管理人员根据服务利润链进行管理，制定有关产出的各种重要指标时，会面临怎样的挑战？

我们已经证实的一件事情是：出色的服务企业并不过多强调利润目标和市场份额，而这是 70 年代和 80 年代关注的焦点。他们重视的是那些提高赢利水平的因素。他们以顾客忠诚度为起点，研究顾客满意度、服务价值以及员工的生产率、满意度和能力，一步步回到服务利润链中。

如果企业能考虑到服务利润链中的所有关系，或者只考虑到其中最重要的部分，都是非常不容易的。在对赢利水平进行测量和管理时，其核心就是“价值等式”，即从顾客的角度来看待服务，这决定了服务的长期利润潜力。接下来我们讨论这个问题。

第 3 章

根据顾客价值等式管理

你或你的熟人也许会碰到汽车追尾这类小事故，虽然没有人身伤亡，但汽车保险杠却撞弯了。这时，事情如何解决呢？或许大家都有相同的经历。你和对方司机进行磋商，两人共同解决问题，包括向各自的汽车保险公司进行索赔。当你与保险代理商取得联系后，对方要求你估算一下汽车的预计修理费用。如果对方对你提出的估算值表示同意，你就可以将车拖到附近的修理厂车库，然后自己想办法上班或回家。如果幸运的话，当你再次回到修理厂时，汽车或许已经修理妥当。但大多数人运气都不太好，可能要来回折腾好几次才能取回汽车。总之，你可能要花费几天的时间，而且在问题妥善解决之前，心情一直十分烦躁。事实上，为了让保险公司承担责任，你每年都要支付一笔保险费。但在问题处理过程中，你投入的时间价值却超过了保险公司支付的汽车修理费用。从服务价值角度来看，保险公司在支付保险金时，应该对投保人所花费的时间价值进行补偿。

长期以来，整个责任事故保险业在设计服务时，提供给投保人的价值可以说是微乎其微，只有少数特大事故损失的索赔除外。正因为如此，汽车联合服务公司（USAA），在为军队官兵及其家属服务时，只是对顾客价值等式中的每一元素进行改变，便创造出举世瞩目的杰出服务。什么是顾客价值等式呢？

顾客价值等式

从顾客的角度来看，价值等式可以简单地表示为：

$$价值=\frac{为顾客创造的服务效用+服务过程质量}{服务的价格+获得服务的成本}$$

为顾客创造的服务效用

我们早就强调，顾客购买的是“结果”，而不是“产品或服务”。如果有人对此表示怀疑，那么请问：人们在多大程度上喜欢到加油站给汽车加油呢？如果有办法避免，则大多数人都不会主动要求去加油。但人们将这种事情视为“必需的受罪”。因为只有给汽车加油后，人们才能得到“便利的交通”这一效用，而这足以补偿加油时的痛苦。事故险投保人期望的效用是：以最小的努力、最少的成本来修理汽车，或者使损失的财产恢复到原有水平。当然，服务效用的具体价值量要取决于服务任务的大小及其对顾客的重要程度。

过程质量

服务的让渡方式与服务的效用同等重要。例如，研究表明，在所有的医疗事故诉讼案中，有80%不是因为医生疏忽而导致病人受到伤害引起的。曾经有一项研究发现，半数以上的诉讼案中，病人根本没有受到医疗方面的伤害或产生副作用。对于病人的期望值与医院提供的实际值之间的巨大差距，有一种解释认为这是由于病人对医疗服务的让渡方式有所不满，并不涉及结果是否有害。

大多数人对制造产品的生产过程并不在意，但对服务的过

程质量却十分关心,因为可以在购买服务时观察到。帕拉苏拉曼(Parasuraman)、蔡瑟尔(Zeithaml)和贝里(Berry)经研究发现,服务的过程质量主要可以从以下五个方面进行衡量:

1. 可靠性(服务供应商是否按承诺的内容提供服务?)
2. 反应性(服务是否能够及时提供?)
3. 权威性(服务供应商在服务让渡过程中,能否使顾客产生对自己的信任感?)
4. 体贴性(服务供应商能否设身处地为顾客着想?)
5. 有形证据(是否有证据表明服务供应商确实有效地提供了服务?)

其他研究还发现,顾客在衡量服务过程质量时,主要是根据实际接受值(和服务方式)与预期值之间的关系来判断。服务供应商可以从中得出如下启示:

1. 服务质量是相对的,而不是绝对的;
2. 服务质量由顾客决定,而不是由服务供应商决定;
3. 不同顾客对服务质量有不同的标准;
4. 要提高服务质量,既可以通过满足或超越顾客的期望值来实现,也可以通过控制顾客的期望值来达到目的。

许多服务企业根据这些结论,开展连续的质量改进活动,有的甚至"本末倒置",过分强调过程而忽略了"结果"对顾客的重要性。佛罗里达动力与照明公司就是如此。它曾因为不断改进服务过程质量,而成为第一家获得日本戴明质量奖的非日本企业(该奖项由日本政府每年评选一次)。但是,该公司的管理人员却忽略了顾客对电能的需求量,导致南佛罗里达州地区的消费者在炎热的夏季无法使用空调设备。结果,虽然该公司荣获了日本戴明奖,但顾客们却遇到了意想不到的能源不足问题。可见,改进过程质量的努力不能替代服务"结果"。

服务价格与获得成本

很多顾客和服务供应商都习惯于只用价格来衡量成本。但在一些情况下，购买服务的成本要超过价格。便利性要花费一些成本，并且它对许多顾客都有一定价值。多年以来，营销理论家一直将“便利性”定义为“地点、时间和形式等方面的效用”。对于不同的顾客，便利性具有不同的价值量。这就要求服务供应商必须时刻注意不同顾客的需要。

服务价格与获得成本之间的关系对于服务供应商有重要意义。因为如果服务企业能设法降低顾客的获得成本，并让顾客认识到这一努力的价值，就可以为自己的服务制定较高的价格。

顾客价值等式的意义

顾客价值等式充分考虑到每一重要的影响因素。例如，过去几十年中，我们看到许多公司忙于提高服务过程质量或连续质量改进过程。但这些努力只是价值等式中的一个要素而已。服务组织应该考虑到其他的要素，如提供给顾客的服务效用、服务的价格和顾客获得服务的成本等。

根据顾客价值等式管理——实施的前提

所有这一切都表明，对于大多数顾客来说，服务企业可以通过增加服务效用和提高过程质量，或者降低价格和服务购买成本，来提高服务价值。但说起来容易做起来难。即使如此，仍有一些杰出的服务企业成功地做到了这一点。下面先看看 USAA

是如何对事故索赔过程的具体步骤进行再设计,以提高服务价值的。

USAA

投保人与 USAA 之间的沟通工具只有电话、信函等普通媒介。但公司利用这些媒介，通过对整个服务系统进行调整，为顾客提供了极为方便的沟通途径。USAA 的索赔处理部设在得克萨斯州的圣·安东尼奥总部。当投保人发生交通事故，打电话要求索赔时，得到的答复非常简单：两条路可供选择。第一条是，USAA 将告诉投保人最近的“服务伙伴”的地址，这些服务伙伴会将投保人的汽车修好，而修理费由 USAA 直接支付，包括修理期间投保人的租车费用。USAA 与服务伙伴之间的这种协议可以节省投保人三分之二的时间。第二条途径是 USAA 开一张支票给投保人，支票的金额由双方共同商定，然后由投保人自己找地方修车。

下面看看这一措施对价值等式的影响：一方面，投保人可以及时得到索赔；另一方面，因为 USAA 为汽车修理厂带来了大笔业务，所以这些“服务伙伴”乐意提供优质服务。US-AA 通过对这些服务伙伴进行控制，就可以向投保人提供更好的服务。

为了改进服务过程质量，USAA 投入了大量精力。公司服务人员可以独立处理顾客的索赔电话，无需第二人参与。因为公司具有先进的支持技术，能够快速提供服务人员所需要的信息，从而帮助他们尽快作出推荐和决定。USAA 在选择服务人员时，不仅看重他们的技术水平，还要求他们具备良好的服务态度。公司会不断对他们进行培训，提高两方面的能力。结果，USAA 的投保人只需一个电话，就可以解决所有的索赔问

题。因此，他们对公司的服务过程质量大为赞赏。

USAA的目标顾客是军队官兵及其家属。公司的传奇式服务令这些“紧密型群体”非常满意，他们对公司进行了广泛的口头宣传。因此USAA根本不需要聘请昂贵的销售代理商。从整个行业来看，USAA有许多管理成本项目都是最低的，这就可以进一步降低顾客购买服务的成本。本来，公司可以制定更高的服务价格，但考虑到投保人对公司的大力支持，公司没有这么做，与竞争对手相比，USAA的服务价格要低20%。

由此可见，USAA改变了服务价值等式中的每一个元素。实际上，公司管理人员总是不断地考虑各种提高服务价值的可行方案。在这种管理方式下，公司的目的就是为了向顾客提供价值。这种以价值为中心的管理是所有杰出服务组织的共同特征，但它并不一定能促使价格最低化。因为对顾客来说，价值并不仅仅表现为价格。例如，英国航空公司在国际服务业中成绩卓著，但是它并不追求价格最低。该公司只是努力为所有乘客提供高价值服务，不管乘客是坐经济舱还是一等舱。

英国航空公司

当科林·马歇尔（Colin Marshall）先生于1983年担任英国航空公司首席执行官时，该公司已经成为全行业的笑柄，即使连英国人也认为如此。英国航空公司由英国欧洲航空公司和英国海外航空公司合并而成，服务业绩一直非常糟糕。马歇尔上任之后，根据自己在艾维斯、赫兹等几家服务企业的工作经验，开始动员整个航空公司树立一种精神，并向乘客进行宣传。这种精神就是：英国航空公司的员工对所有的乘客都十分关心，并努力为乘客们服务。

考虑到公司的成本较高，马歇尔没有通过制定低价格来创

造高价值。相反，他的精力主要在于提高服务效用和服务质量，以及方便乘客在航行之前、之中和之后与航空服务人员接触。这一措施的内容广泛，包括一项庞大的再培训计划：对公司员工进行重组，赋予一线员工更多的自由和责任；对服务过程进行再设计；对信息系统进行再调整，以便于和顾客沟通，更好地听取乘客的意见。

英国航空公司前后进行了好几轮再培训活动，强调“以人为本”。每一次培训都围绕一个特定主题展开，如顾客价值、顾客忠诚度以及服务补偿等。再培训是公司领导人的创意结果。他们参观了几家世界一流企业，学习对方的订单处理过程、投诉处理过程以及原材料处理过程等，从中找到了差距。

经过业绩对比和再培训之后，一线人员便开始与公司咨询专家一起讨论如何履行自己的责任。例如，在伦敦郊外的希思罗机场，有的小组对检票手续进行了再设计，并付诸实施；有的对行李处理过程进行了再设计。可以这么说，公司员工都在考虑如何对机场的一切作出改进。

公司的目标就是更好地为乘客提供他们期望的服务结果，尤其对头等舱的乘客更是如此。虽然有时候一些意外因素会导致飞机晚点到达，无法满足商务乘客的第一需要，但公司总是在力所能及的范围内努力做好。例如对登机手续进行再设计，保证飞机按时起飞；保证在飞机到达时提供各种便利服务；在航行过程中不断将目前的飞行状况告诉乘客，以此来管理顾客的期望值。

在此基础上，公司开展了大量调查及焦点小组访谈活动，确定哪些服务特征可以增加商务乘客的旅行价值。例如，有些商务乘客希望在长途旅行之后，机场可以为他们提供沐浴和更衣的条件，尤其是在经过了大西洋上空的夜间飞行之后。公司采纳了这一建议，在伦敦希思罗机场开设了这一服务，从而为

这部分乘客获取商务成功作出了贡献。在乘客心目中，这些服务项目的价值远远超过航空公司所花费的服务成本。

对于英国航空公司来说，无论是把员工重组为团队，还是面向整个组织的全面培训活动，其核心都是改进服务过程质量。公司总是努力将顾客忠诚度与企业的赢利能力以及员工的福利联系在一起，指出只有不断同满意的乘客打交道，员工对工作的满意度才会上升。为此，公司采取了一些必要措施改善员工与顾客之间的关系，包括及时向员工提供各种信息；要求他们按照公司的承诺提供服务；赋予他们一定的行动权力；从顾客的角度来考察员工；以客观证据为基础，对员工的优质服务给予表扬；当服务较差时，要求员工立即给予弥补等。

服务热线是英国航空公司提供的一项新服务。公司服务人员在 CARESS 信息系统的支持下，可以处理乘客提出的各种批评和意见。CARESS 可以将每一位乘客的信息输入到系统中，从而方便服务人员与每一位乘客打交道。与此同时，顾客服务代表的权力有所扩大，当乘客对劣质服务不满时，他可以自行确定具体的赔偿额度，当场满足乘客的赔偿要求。公司之所以如此，主要是考虑到不满顾客意味着每年 4 亿英镑的损失。在第 10 章中我们将详细讨论该系统是如何听取并处理乘客抱怨的。

英国航空公司同时还采取了一些措施，以方便乘客向机票代理商、服务代表和乘务人员提出意见。例如，公司增加了服务电话的数量；在业务繁忙的售票处增加售票员；增加记录意见的各种有形方法，如录音记录系统，顾客可以在下飞机时录下自己的意见。所有这一切都是为了便于乘客与航空公司联系。

结果，公司的各项业务指标都有了很大进步。顾客满意度有了大幅度提高。在处理顾客抱怨的员工中，认为对工作高度

满意的比例从百分之十几上升到69%。从1992年到1996年，公司的收入增加了48%，远远超过欧洲其他航空公司的收入增长幅度。更重要的是，公司的市场价值增加到原来的三倍。可见，对英国航空公司来说，要改善顾客价值等式，最有效的途径就是"以人为本"。对商务乘客而言，即使公司在这一时期内提高了票价，他们也认为是"价有所值"的。

对使用顾客价值等式的管理人员的要求

对于利用顾客价值等式进行管理的服务企业来说，管理人员必须具备一定的条件。只有这样，才能保证优质服务的实现。这首先就必须了解顾客需要。

了解顾客的需要

首先，服务企业可以利用营销研究中最传统的方法，来了解顾客的需要，那就是直接向顾客询问。其次，也可以鼓励顾客不断地与企业沟通，从而把握顾客关注的核心。最后，还可以鼓励顾客参与服务的设计和让渡过程，来了解他们的需要。

USAA综合利用了上述三种类型的沟通方法。但在了解顾客需要方面，USAA比其他服务企业具有一项真正的优势：USAA的高级行政长官几乎都是军官出身。因此，他们本身就是USAA的投保人和顾客，因而更有利于他们了解顾客的需要。

而英国航空公司则更多地利用传统的营销研究方法来确定乘客的需要。这些方法包括在飞行途中进行调查，邀请一部分乘客组成焦点小组等。同时，公司也鼓励乘客提出意见，并注重对这些批评意见的分析。

根据顾客价值等式，明确顾客需要影响顾客态度的方式

USAA的成员几乎都有一个明显的特征。作为军官，他们经常旅行，不断地从一个地区调到另一个地区。结果，他们觉得自己很难以传统的面对面方式与保险公司进行交流。他们认为，当自己调到新地区，需要与新的保险代理商打交道时，电话交流更加方便。而且，当接到调令需要立即转移时，时间就显得尤为重要，他们必须在短时间内重新安排自己的保险。这时候，通过电话来办理保险手续就十分方便。

在英国航空公司，为了评估价值等式中每一个元素对总体顾客满意度的影响，管理人员总是将顾客满意度与具体的服务特征联系在一起。更重要的是，公司的服务人员总是将顾客的抱怨认真记录下来，并找出潜在的根源，从而为制定出合适的改正方案打下基础。

增进价值的投资收益分析

服务企业需要想方设法来确定改进服务的最佳投资方案，从而改进价值等式。这一努力主要与服务质量的改进有关。最近，拉斯特（Rust）等人研究了如何确定各个方案的投资收益率，其中收益用因顾客背离的减少而带来的利润增加值表示。这就要收集如下资料：顾客忠诚度；再次购买的意图；对服务各方面的排序情况。根据这些资料，服务企业可以发现改进服务的潜在机会，从而可以在现场进行小范围的检验。然后，将费用与服务改进的效果（顾客忠诚度的变化）进行对比，就可以计算出不同投资相应的效益。

例如，英国航空公司通过分析向顾客服务部提出批评的乘客的资料，根据他们再次乘坐公司飞机的意愿，就可以得出各种问题改正方案的价值排序，如图表3－1所示。从中可以看

出，11.5%的批评是与座位安排或座位不够有关，这部分乘客中有37.5%将不再乘坐英国航空公司的飞机。总的来说，如果对航空公司存在这种不满的乘客人数占到总数的三分之一，而且这种不满没有得到及时解决，那么公司的收入将减少800多万英镑。最主要的十种不足之处得以改进，将会给公司带来2 600多万英镑的收入机会，如图表3-1所示。而且，随着顾客满意度的上升，英国航空公司发现，顾客服务部向乘客提供的赔偿金额减少了8%。

顾客看待问题的方式及其财务意义	占抱怨人数的比例	占不再购买顾客的比例	损失的收入
座位安排	11.5%	37.5%	£8 187 750
业务中断问题	7.0	23.9	£3 172 105
行李问题	4.0	29.8	£2 260 101
食品质量	3.4	33.0	£2 127 377
停飞问题	4.2	24.4	£1 943 080
座位不够或档次降低问题	4.4	22.4	£1 868 755
舱内环境 — 吸烟	3.1	31.0	£1 822 112
售票中的订票问题	3.7	24.4	£1 711 761
业务中断时的服务问题	3.7	23.7	£1 662 653
食品方针 / 菜单组成	2.7	28.9	£1 479 494
总额 / 平均额	48.0%	29.0%	£26 224 187

图表3-1 英国航空公司：服务问题解决后的潜在收入增加分析

从上面的分析中可以看出，公司通过测量改进服务的方式，以及顾客接近公司及员工的途径，就可以估算出投资收益率。英国航空公司的估算效用是：每投入一英镑用于维系顾客，公司的净收入就会增加两英镑。

为不同的细分市场开发不同的价值组合

投保人不仅在风险的承受能力方面有所不同，而且可能遇到的事故也不一样。因此，承保人不但要根据投保人发生事故的概率来划分风险等级（以人口统计资料和个人经历为根据），还要确定不同的“可能性”指标，从而帮助确定风险发生时投保人可能遇到的风险大小。一般情况下，投保人潜在的风险越大，保险公司愿意接受的保险金额就越低。如果申请人具有较高的安全记录，那么他们最好投保那些风险性大的险种。

一些明智的保险公司，如USAA，要求服务代表鼓励投保人选择适合自己的险种，而不要盲目追求高利润。与通过经纪人来推销保险的公司不同，USAA不是根据销售代表的营业额支付工资。这样，销售代表可以充分考虑投保人的利益，因为申请人都是军官及其家属，这一特征决定了他们的安全记录非常好，所以USAA的服务代表能帮助顾客节省保费，进一步提高自己的服务价值。

另一家比较成功的责任保险公司是进取公司（Progressive Corporation），它采取了完全不同的战略。该公司制作了大量“非标准保险单”，专门供应那些潜在风险较高的申请人选择。这一战略的核心是为摩托车用户或曾经因酒后开车被拘捕的人提供保险。其他保险公司一般都不接受这类申请人。

多年来，进取公司的竞争对手总是将所有潜在的申请人归为一类或“高风险类”，认为同一类申请人具有类似的行为模式。结果，这些竞争对手将一些低风险的申请人也排除了。而

进取公司则认真分析所有申请人的行为模式，认为每个人的行为模式都是截然不同的。结果，该公司发现那些被称为“高风险源”的申请人，如有酒后开车记录的车主或司机，并不都具有高风险。例如，当车主有一个 12 岁以下的孩子时，他的事故发生率远远低于其他人。根据这一分析结果，进取公司就能下定决心，为这类顾客提供保险。而竞争对手却认为这些人仍属于高风险群体，不愿意为他们承保。尽管进取公司向这部分顾客提供的保险金要大大高于普通的司机，但是公司这种无条件承保的做法为保险申请人提供了极具吸引力的价值组合。由于这部分顾客的实际行为模式与其他保险公司的猜想完全不同，从而为进取公司创造了高额利润。

据说，航空业利润的真正来源是头等舱和商务舱的乘客。但是，其他乘客也能帮助航空公司支付巨额的日常开支。因此，典型的航空公司总是根据顾客的不同需要，同时为商务乘客和普通乘客制定各种价值组合。

但是，如果相邻座位的乘客互相对比自己获得的价值组合，就会出现问题。不同的乘客有不同的需要，如旅行包装方面、提前订票方面、航程长短方面等。这样，对于同一机舱的乘客来说，其票价有时会相差一倍左右。当出现这种公平性问题时，解决问题的关键是向乘客说明，公司根据个人的需要提供不同的价值组合。通常，当两位乘客的价值组合的设计不太合理，不能综合反映出服务的效用、过程质量、购买成本以及价格时，容易出现这类问题。

真诚重视价值

20 世纪 90 年代是竞争对手们认识到价值的时期。但人们经常错误地认为，服务是低价格的同义词。确实，像沃马特和西南航空公司这些取得成功的大型企业，都是通过低价格竞争

获胜的。但是，提供高档时装的诺德斯特龙和票价比西南航空公司高10%的美洲航空公司，其顾客同样认为自己获得了高价值。

事实上，这四家企业的领导层都格外关注价值等式，都希望能够向特定的顾客群提供更多价值。所以，在沃马特，价值意味着高层管理人员在门口问候顾客，以及“每日低价”策略。对诺德斯特龙的顾客来说，价值则表现为休息大厅的高档钢琴，以及最丰富的商品选择。

事实上，所有能够长期保持服务突破的服务企业，都根据顾客价值等式发展了广泛的评估行动计划的组织能力。

确定价值与利润的关系

如果方法不当，价值等式中的要素只能为企业带来少量利润，而无法创造大量的赢利机会。为了确保企业在价值让渡过程中有所赢利，管理人员必须将价值等式与战略服务观联系起来。

战略服务观与服务利润链的结合

前面曾提出，服务供应商设计运营战略的首要目标，是确定让渡价值对成本的杠杆作用程度。价值与成本之间的“差额”，实际上代表了供应商的利润机会。只有当企业的运营战略能够增加顾客价值，减少生产成本时，才能创造出卓越的服务。服务企业经过努力，完全可以做到这一点，USAA就是最好的证明。

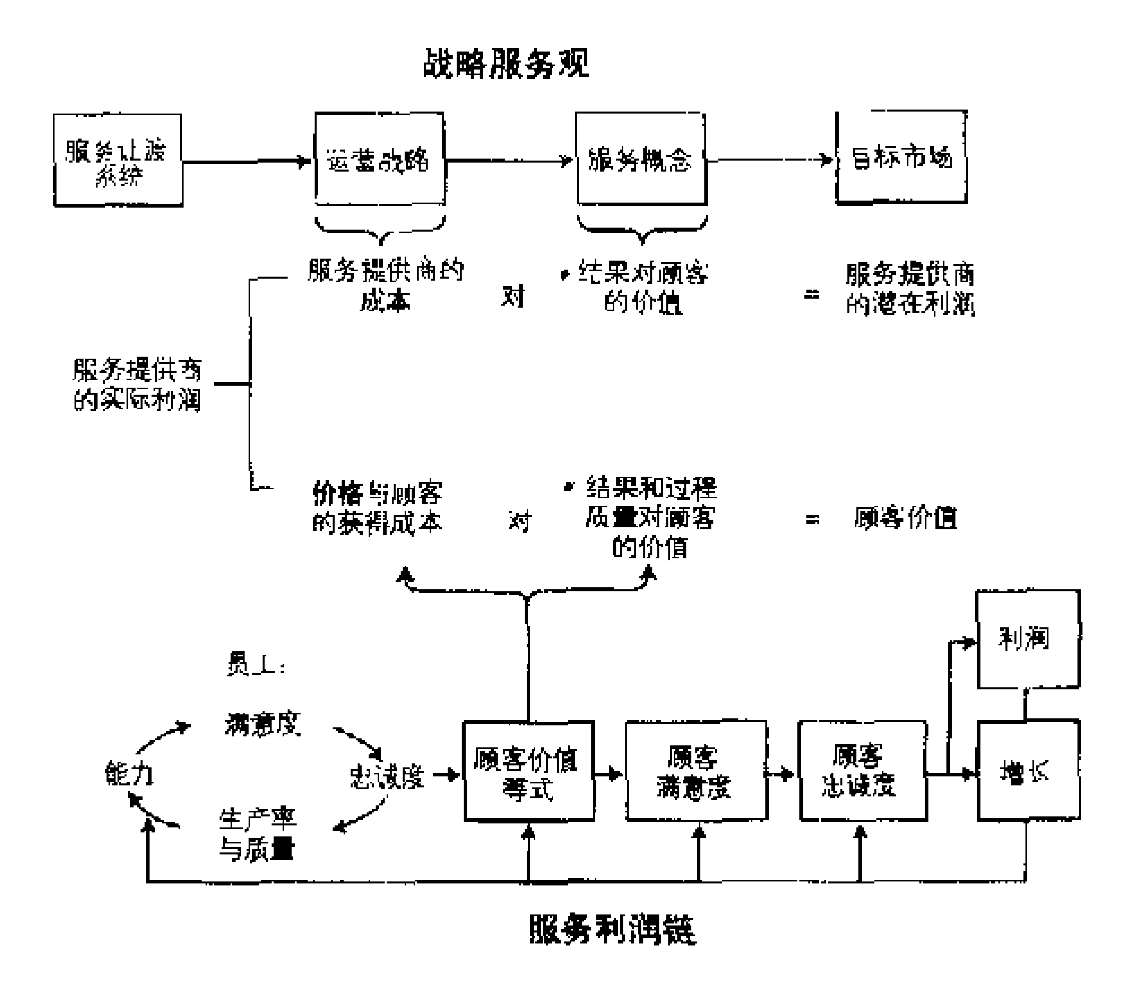
USAA组织了一批成本估算师和汽车修理厂作为自己的

"服务伙伴"。他们能为公司提供可靠的修理服务，同时向公司收取合理的价格（修理费用）。这些服务伙伴能帮助公司确定价值对成本的作用。因为服务伙伴不需要长期的监督，所以可以为 USAA 节省一部分成本。公司与服务伙伴之间共同制定了标准化的作业程序，能快速处理修理的成本估算和发票。通过努力与这些"伙伴"维持好关系，USAA 既能改进自己的服务，又可以对成本进行控制。

与此同时，这些"服务伙伴"能为投保人节省时间，帮助他们尽快得到赔偿，更方便地找到修理厂把汽车修好，从而为投保人创造更多的价值。

在此基础上，USAA 发现自己的顾客更认同于电话联系这种方式，而不喜欢与公司代表面对面交谈。于是，公司决定将重点放在电话等较便宜的媒介工具上，以便于顾客与公司进行沟通。例如，公司对索赔过程进行了再设计，尽量做到只需顾客向服务代表打一次电话，就可以解决问题。这就提高了负责处理索赔人员的工作效率。因此，公司在降低成本的同时，提高了向顾客让渡的价值，进一步增加了潜在利润。对 USAA 来说，就是向"成员"提供了更多的"红利"（有效地降低了保险费率），因为这些成员是以共同投保的形式拥有公司的。

USAA 的例子说明，价值等式实际上是战略服务观与服务利润链之间的"概念纽带"，如图表 3－2 所示。从中可以看出，营销、生产、人力资源管理都是运营战略的重要元素，都会影响让渡价值与成本的关系。他们通过对价值等式中的价格等要素进行决策，最终影响到服务供应商的利润，以及向顾客提供的实际价值。如果综合考虑到服务效用、服务过程质量以及服务组织沟通的难易程度，那么最终价值就不会等于零：不是说价格提高一美元，服务供应商的利润就增加一美元，而顾客却损失一美元。相反，只要同时考虑到战略服务观和服务利



图表3-2 作为战略服务观和服务利润链之间概念性联系的顾客价值等式

润链，就可以通过扩大赢利潜力来提高组织的赢利能力。

管理问题

在连续提供具有突破性的服务中，价值只是运营模式中的一个要素，它无法全面概括价值让渡的目标，但有一点需要指出，提供给顾客的价值越大，顾客愿意支付的价格就越高，而

服务价格与成本之间的潜在利润也就越大。以下问题可供管理人员思考：

1. 你对顾客对价值等式中各个元素的重视程度如何？你是如何了解到这一点的？
2. 不同目标市场上顾客需要的差别有多大？有什么证据可以表明这一点？
3. 是否有足够的原则和方法来跟踪顾客需要的变化模式？
4. 当目标顾客提出有关新的服务特点的建议时，其成本是否大于收益？
5. 当考虑作出价格变动时，是否从目标顾客的实际需要出发来分析其可行性？
6. 你是如何促进顾客与公司之间的沟通，以此来代替降价的？

USAA和英国航空公司的经历说明，在提供服务时，只要满足顾客需要，就存在赢利机会。有些组织采取了有效的步骤来加强与忠诚顾客的联系。下一章我们将对此详细分析。

第二篇

营造利润链的能力



第 4 章

反思市场营销：建立顾客忠诚

直觉公司（Intuit Corp.）是一家软件制造商和销售商，最近几年的发展集中在产品“快克（Quicken）”上，该产品的界面设计友好，让不太熟悉计算机的用户能够很容易地运用个人电脑管理家庭财务、填写支票，并进行其他简单的个人理财工作。按照传统市场营销理论，直觉公司应当聘用一批销售人员，开展以广告为主的促销活动，花费大量资金推广产品。但该公司的创建者，斯科特·库克（Scott Cook）和汤姆·普罗克斯（Tom Proulx）雇用了一些对简化用户使用程序有兴趣的软件设计者组成焦点小组，观察使用该产品的潜在用户，甚至去购买产品的用户家里，了解他们如何开启并使用产品，以此来不断完善产品。结果是即使最没有经验的新手也能在打开“易开”包装（“易开”包装本身在软件行业也是一次创新）6分钟内学会使用该产品。

然后库克和普罗克斯开展了大规模市场营销活动吗？没有。接下来他们集中精力于直接邮寄工作。潜在消费者可以向他们索取软件并试用，然后决定是否付款购买。这样做比雇用销售代表更有效。消费者很少对寄来的包退包换的产品不满意而拒绝付款，更重要的是，消费者会向朋友们推荐这一新发现从而成为企业的推销人员。

为产品创造需求的过程开始之后，直觉公司接下来组建了

一支与顾客心意相通、有能力快速学习顾客服务技巧的高素质的顾客服务代表队伍，由他们来接听“快克”产品购买者的电话，向顾客提供包括软件使用及相关的个人理财方面的知识与建议。而且公司决定对产品提供终生免费服务，同时期的其他软件制造商对此类服务都收取相当高的费用。

做完上述事情之后，库克和普罗克斯才同意进行传统的市场营销工作，雇用两名销售代表与软件分销商联系、促销产品、收集反馈信息。有了数千名满意的“快克”用户（或者说“传道者”）的良好基础，这两个人完全能够胜任工作——即使在公司成立7年后销售额迅速上升到3300万美元也是如此，这当然要归功于无价的口碑传播。

当然，人们会认为对软件提供终生免费服务代价高昂，但是错了。“快克”的售价从20美元到40美元不等。

那么公司如何赚钱呢？当然如果产品问题过多，不断有求助电话打来，公司确实难以承担，因为直觉公司提供的专家技术服务非常昂贵。直觉公司成功的关键在于开发了新的市场营销技术，通过关注可盈利性顾客目标、认识顾客的长期价值、通过开发有效的“倾听”服务来管理顾客忠诚度，从而远离了竞争。

定义新市场营销：4P加3R

传统的市场营销努力围绕4P进行，也就是产品、价格、促销和分销渠道。这四项要素长期影响着负责消费品和工业品营销的管理人员的行为，他们以争取市场份额为主要目标。如前面所述，这一目标的合理性来源于1972年开始的“市场份额的利润影响（PIMS）”的研究，该研究发现在当时对其进行数据收集和分析的大部分生产企业中，市场份额与利润有重要

的、直接的联系。

追求市场份额的结果是产生诸如“顾客永远正确”的理念，其战略过分依赖在一个较宽的细分市场上的销售和广告活动，以及在公司内部有着明确职责分工的高级专家，这些专家很少关心诸如顾客服务之类的跨职能的工作。

在PIMS研究之后几年，赖克尔德和萨塞以服务企业为样本研究了市场份额与盈利性之间的关系，并没有发现两者的直接联系。在对决定盈利能力的其他因素的研究中，他们发现在行业内拥有较高顾客忠诚度的服务企业不仅有较高的盈利能力，这些忠诚的顾客在一定时期内还会为企业带来更多的盈利。的确，与顾客保持良好关系的最盈利的一年是过去的一年。这就使他们强调理解顾客的终身价值，通过倾听顾客抱怨、预计他们的背弃、了解促使他们转向竞争对手的动因等途径来了解顾客的长期终身价值和建立顾客忠诚度的价值。这使他们强调企业不仅要寻找保留顾客的方式，而且要鼓励他们购买相关的产品和服务，并且向朋友们宣传消费公司产品和服务的良好经历，即以保留（retention）、关联销售（related sales）及推荐人（referrals）为中心的战略。

由于以上原因，赖克尔德和萨塞认为顾客服务在一些企业中至少是与销售一样重要的职能，他们的研究为服务利润链理论提供了良好基础。

简言之，服务利润链管理正在改变市场营销的外观。以忠诚顾客的占有份额定义的市场份额质量，代替简单的最大市场份额，成为企业的主要目标。达到这一目标意味着放弃“顾客永远正确”的观点，而接受“有些顾客从来不正确”的观点；意味着应当更多地通过倾听、通过提供优质的顾客服务，以及依靠顾客向顾客的推荐来进行营销工作；意味着较少依赖成本昂贵的推销和广告进行说教；意味着听取顾客对产品和服务的

要求，产品开发过程的管理也应当在跨职能的基础上进行；意味着以一种从前的市场营销经理很少将其从生产、运作、人员管理中区分出来的方式进行组织；意味着充分利用替代传统分销渠道及改写 4P 的新电子媒介。

上面描述的就是直觉公司的斯科特·库克、汤姆·普罗克斯以及助手在实践中运用数年的“新”市场营销，并可以解释建立在顾客终身价值基础上取得的成功。

估计顾客终身价值

直觉公司之所以能以 20 美元到 40 美元不等的价格销售“快克”产品，并期望从中赚取利润，主要原因在于了解每一位产品购买者的终身价值。“快克”的初始版本只是捆绑在软件中的几个产品之一。起初，像大多数软件一样，公司定期对其进行升级，以增强用户的工作能力。通过顾客服务代表，直觉公司与顾客保持密切关系，因为顾客要求改进产品的呼声特别高，所以公司每年推出包含 100 多项改进的升级版，并以初版的价格销售。一旦被产品迷住，大多数直觉公司的用户都认为应当购买每年的升级版。

公司也销售运用“快克”来填写支票和付帐单所需的特殊空白支票。实际上，供应商取得的后续价值远比最初软件的收益大得多。作为替代帐单的方式，直觉公司开发了一种与维萨国际（Visa International）直接相连的电子付帐程序。使用此项服务，直觉公司对每次交易收取少量手续费，这又进一步增加了收入。

但最重要的是公司首席执行官库克所称的直觉公司的“传道者”，这些满意的顾客向他们的朋友宣传，开发出“快克”

的新用户。我们前面说到，当公司销售额达到 3 000 万美元时，只有两名销售代表；事实上，公司拥有成千上万的“销售人员”，只是他们不需要支付薪水。

尽管直觉公司自快克之后，也开发了其他软件产品，包括名为“QuickBooks”的小企业用的快克版本和许多如 Turbotax 等的辅助纳税软件，但是仅“快克”一件产品，其年销售收入就超过 1 亿美元，税前利润达 4 000 万美元。这主要归功于顾客终身价值的 3R：保留顾客、新老产品的关联销售及推荐人的运用。

保留顾客

保留顾客是一种与顾客的持续、积极的关系。它能从最初产品和服务的销售中产生出一系列销售收入。这一系列销售收入也会由于现有顾客逐渐易于服务、不需要花费太多营销努力使其熟悉产品，而变得越来越具有盈利性。

由于顾客建立了心理预期，并了解服务传送过程，服务现有顾客的成本也在降低，这在顾客参与的服务过程中尤其如此。

当然我们也不能想当然地理解“保留”。即使顾客不考虑与服务提供者断绝联系，其购买模式也会逐渐发生变化。这在美国最大的信用卡发行与服务组织之一 MBNA 中长期存在。1982 年，公司总裁查尔斯·考利（Charles Cawley）召集 MBNA 所有员工开会，说明自己越来越关注收到的服务投诉信件，以及公司努力保留每位持卡人的方法。尽管他并没有赖克尔德和萨塞几年后的研究数据——即在五六年内信用卡用户保留度平均增长 5 个百分点，就会为信用卡服务公司增加 75% 的利润——但是，考利的直觉是正确的。

MBNA 使用几种主动方式来维持顾客忠诚。最原始、最

简单而又最有效的方法，是向每一位停止使用信用卡的持卡人打电话。每打一个电话，就会有 1/3 的持卡人立即以等于或高于停止前的水平开始使用信用卡。

而且，公司开始从转向其他企业的顾客那儿收集反馈信息，运用这些信息来改善服务过程并开发新产品。到 1990 年，MBNA 的“背弃率”已降到全行业最低水平，大约是竞争对手平均水平的一半。因此，从 1982 年到 1990 年的 8 年间，企业在没有收购任何信用卡公司的情况下，利润增加 16 倍，在同行业排名从 38 位上升到第 4 位。

许多预测显示，吸引新顾客的成本是保留老顾客成本的 5 倍甚至更多。即使在今天，许多推行传统营销理论的企业，员工仍然只会因为吸引新顾客而受到奖励。这是区分“业绩尚可”的服务企业与强化服务突破点、从销售和盈利性两方面在竞争对手中树立领先地位的企业的最主要因素。

新产品及服务的关联销售

向现有顾客推销新产品或服务的成本远比向新顾客推销少得多。道理很简单，向那些你认识及认识你的人销售，需要的营销介绍很少，不需要新的信用核查，花费时间更少。在直觉公司甚至不需要推销电话，公司对现有顾客的后续销售通过直接邮寄或经营公司软件产品的经销商来完成。

相应的，对现有顾客的销售盈利应当更高，事实也的确如此。即使在现有顾客要求供应商对产品线的标准产品降价的情况下，也会如此。而这些顾客在购买新产品时，一般价格敏感性都很小。考虑到所有这些因素，现金盈利会增加。

在许多生产服务企业，在服务名册上保留一名顾客会产生远大于最初销售本身的贡献。因此，高层建筑中使用的电梯总是以

利润极低的价格销售并安装，这是因为生产服务企业为在名册上增加一个名字而相互竞争。电梯生产商通过服务赚取利润。

直觉公司通过产品保证及顾客服务组织努力建立起一个庞大的顾客名单，最先向这些顾客提供新的产品及服务，因为对直觉公司而言，这些顾客需要的销售努力最少，折扣最低，而购买可能性最大。

直觉公司的发展除了以新产品和服务为基础外，还来源于对基础产品的不断升级开发。快克及公司其他产品的拥有者是阶段性（一般为一年）软件升级产品的重要购买者，因为这些升级产品有许多改进，而大多数改进是根据顾客服务电话处理过程中所获得的建议作出的。

在现有忠诚顾客基础上，通过开发他们感兴趣的相关产品，能充分扩大市场潜力。最近，直觉公司成为第一批通过因特网向软件用户提供网上财务结算综合业务的公司。软件使用者可以将支票支付、家庭收支、投资及其他财务记录文件连接，可以与银行进行结算，还可以为了家庭预算从信用卡购买记录中下载信息。这种新型的"以交易为基础"的产品和服务线最终会缩小支撑了公司早期增长的软件销售业务，但是到1995财政年度底取得的3.95亿美元的收入，都是从公司以优异质量免费向顾客提供终生服务的30美元一盘的软盘开始的。

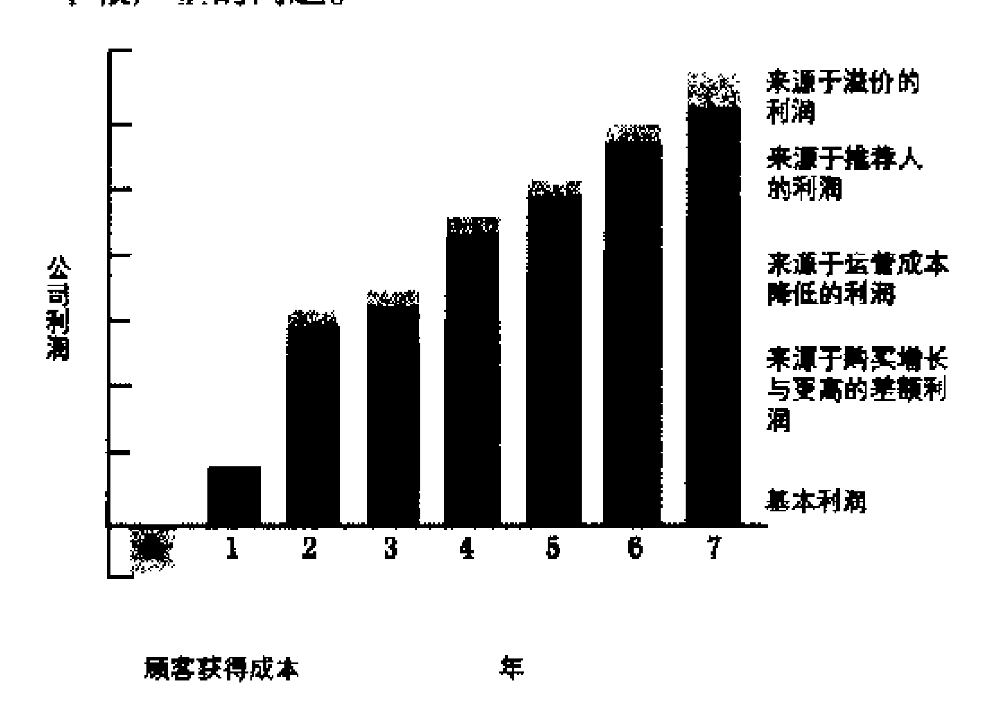
推荐人

保留顾客并提高其满意度的努力对利润最大的影响，来自现有顾客向潜在顾客的积极推荐，这对于许多工业品和服务，以及那些潜在顾客有较高的可觉察风险，需要得到朋友意见以减轻风险的消费品都极为重要。当然，反之亦然。

美国消费者事务办公室在几年前的一项研究中发现，调查

中对服务满意的顾客会告诉另外五个人（不管这些人是否是潜在顾客）。而不满意的顾客会告诉另外 11 个人。尽管这一数字随服务性质的不同而有很大差别，但是它说明了培养一位满意顾客或不满意顾客会对企业产生的正反两方面的影响。

总体来说，由顾客的 3R 所产生的利润水平如图表 4－1 所示。图表 4－2 是几个服务行业类似指标的实际数据。从这些数字我们可以清楚地看到，在一些行业，如信用卡服务和人寿保险，与顾客建立关系的前几年并不能给企业带来利润。在信用卡服务中，第一年的销售成本和坏帐成本是这一现象的主要原因。在人寿保险行业，第一年保险公司要向销售代表支付合同金额一定比例的佣金，这就产生了对销售人员的不合宜的刺激，促使他们鼓励保单持有人几年后转向其他公司，而在这几年内公司往往还没能从顾客关系中获取利润，这种现象反映了一个很严重的问题。



* 该图示以许多公司的经验为基础

图表 4－1 为什么经过几年后顾客更具价值

对于直觉公司的每位顾客，最初销售快克产品仅意味着30美元的收入，但在后续产品和服务的销售中就增加到几百美元或更多。假设快克的用户对他所接受的服务质量及结果都很满意，他每年只说服一位顾客成为软件的用户，直觉公司顾客的终身价值就达到相当可观的水平，在几年内就会有几千美元。

行业	每位顾客的利润 建立关系的年数（美元）				
	1	2	3	4	5
信用汽车保险与服务	(21)*	42	44	49	55
工业洗衣	144	166	192	222	256
工业分销	45	99	121	144	168
汽车服务	25	35	70	88	88

图表4-2 特定服务行业的顾客利润模式

*括号里的数字表示亏损

运用3R进行管理

由以上数据，我们可以看出，在营销的新纪元，失去一位忠诚顾客对企业实在是一场悲剧。这促使企业加强测量工作并向员工宣传顾客终身价值，确定、建立并加强“倾听”的岗位，建立认知、激励以创造顾客忠诚，将顾客背弃作为吸取教训的机会。总之，企业开始像重视营销工作一样重视倾听顾客意见。

测量并沟通顾客终身价值

几年前，菲尔·布雷斯勒（Phil Bressler）——达美乐披萨在巴尔的摩地区最成功的特许商之一，经过计算认为，一位忠实的披萨购买者的终身价值大约是4 000美元的销售收入，这是以10年内平均每年购买50个8美元的披萨为基础计算的。然后，布雷斯勒开始向所有员工宣传这一数字，鼓励他们以4 000美元来看待每一位顾客，而不是每次送货所赚的8美元。这就产生了一系列政策，例如信任顾客对是否及时送货的判断，以及奖赏那些送出外卖最多而没有顾客投诉的员工。

卡尔·西威是卡迪拉克（Cadillac）在达拉斯的经销商，他也作了类似的计算，发现汽车服务的忠实顾客的终身价值是33.2万美元。他不仅向员工传达了这一数字，而且激励员工想出吸引顾客的妙招。这引起了一系列革新，获得了优异的销售和服务业绩。革新措施包括将服务车库的地板粉刷成亮白色；每当有汽车驶进来维修，地板总是擦得干干净净。这种与顾客视觉信息的交流，不仅显示了西威卡迪拉克为顾客提供汽车服务时的细心，而且也显示了公司尊重向顾客提供优质服务的员工。另外，还邀请顾客与维修汽车的技工交谈，这些技工都身着新制服，佩带服务牌，并提供最先进的技术。这可以解释为什么西威特许商连续数年在顾客满意方面位于美国卡迪拉克经销商的前五名。

我们还应当对这两个例子作出适当说明，在这两个例子中都不包括与满意顾客相联系的推荐人价值，如果加上这一因素，菲尔·布罗斯勒和卡尔·西威所计算的顾客长期终身价值会更加引人注目。

确定、建立并加强“倾听”岗位

许多企业中有很多潜在的“倾听”岗位，而最重要的一些人就是在任何大中型企业中都能够见到的销售代表，问题是大多数身处倾听岗位的人员没有被给予特定的时间、手段或足够的激励去做这项工作。对于销售代表来说，花时间去发现、组织并且以有助于产品设计者、生产、质量改进和顾客服务小组工作的方式来汇报顾客意见的确是一项重要工作。这对那些没有得到赏识和奖励的推销员尤为重要。

顾客服务人员能更容易地收集顾客数据并将其处理为公司需要的信息。他们经常与顾客电话联系，然后通过电脑形成顾客信息。好的职员可以凭直觉察觉到企业将要失去某位顾客，但是很少能运用程序化的方式，轻松地处理顾客投诉并关注有用信息。而且很少有企业像直觉公司那样将最有能力的人派到顾客服务第一线。

与倾听岗位相关的另一个问题是高层经理很少能听得进去。倾听少而花费很多时间去说，基本上是关于随着经理人员在企业中级别的提升而增长的问题。针对这一趋势，MBNA要求其高层经理了解顾客，每人每月要花 4 小时在接听室接听顾客电话，其中包括一些正要终止信用卡使用的顾客打来的电话。

建立倾听岗位的最有效的方法之一是通过许多公司在航空公司频繁乘客模式基础上设计的频繁用户计划。这是办公产品折扣店斯塔普尔斯（Staples）最初的竞争战略的一部分。斯特普尔斯在开始经营之前，管理者就建立了信息处理能力来支持会员系统，使之能收集顾客购买模式的详细信息。作为取得特殊促销及折扣条件的交换，持卡人提供个人信息，将购买信息与之相对照，斯塔普尔斯就能收集到关于购买习惯、访问频

率、平均购买金额及购买的特定商品等详细信息。那些减缓或停止购买的顾客将成为特殊促销的目标，使其重新对斯特塔普尔斯产生兴趣。并不需要一线员工花费额外努力就可收集到有价值的信息，而这些信息常常被许多其他企业丢弃。

世界上最有名的“倾听”组织是利兹－卡尔顿（Ritz－Carlton）豪华酒店连锁集团。实际上，倾听是该酒店营销努力的核心要素。该酒店不仅提供优质的设备及人员，而且建立了倾听系统，使工作人员能够在可管理的水平上一次又一次地满足顾客的特殊需要。在利兹－卡尔顿，员工接受训练来倾听顾客的偏好，而这些信息不总是通过直接问卷方式取得。此类偏好可能是某品牌的开胃饮料或床上的靠枕之类的小事。任何人得知客人的偏好，就可以通过前台服务人员记录到“客人偏好表”中，然后客人偏好就会进入所有分店的名为“客人历史”的计算机文件中。每天晚上，文件被下载到连锁店数据库，以保证一位客人下榻的两家不同的利兹－卡尔顿酒店都拥有其偏好信息。每天早上，根据酒店的预定名单察看客人偏好文件，从而使工作人员能采取各种必要措施迎接客人的到来。这种倾听的“小把戏”还包括由前门迎宾人员从行李标签上收集到达顾客的姓名，并迅速传递到服务前台，给酒店其他员工使用。

客人投诉由引起投诉的酒店员工负责。问题（在利兹－卡尔顿经常被称为“机会”）解决后，此次投诉被记录到“客人事件表”，并立即进入数据库，可以使酒店其他人员了解到当天客人有不幸的经历而去投诉，可能需要特别的照顾和关心。

利兹－卡尔顿的倾听方式从几个方面来说很有指导性，它是酒店战略的核心。尤其是带来的大量口头广告替代了连锁酒店传统的巨额营销开支。更重要的是整个系统相对简单、易于使用，而且它依赖于企业各级别员工的投入。另外，系统可以迅速为那些需要使用的人提供信息。这样，每个人都被融入口

常的数据收集和使用中，这可以让认为此项工作是额外负担的人增强对信息收集工作重要性的认识。

正如利兹－卡尔顿总裁霍斯特·舒尔兹（Horst Schulze）所言，“……因为顾客在变化，所以要坚持倾听顾客意见，……即使拥有100%的顾客满意，你也必须倾听并改变——即一旦顾客改变他们的期望，你就随着他们的变化而变化”。以利兹－卡尔顿所做的这些努力，获得1992年马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖（Malcolm Baldrige National（U. S.）Quality Award）就不会令人惊异了。

认知并创建建立顾客忠诚的激励因素

许多金融服务机构经常以经纪人或代理人所吸引的业务总额或他们为顾客代理的交易总价值为基础支付报酬，这就会导致为佣金而争夺客户，而不是从顾客利益出发为其服务，鼓励顾客保持忠诚度。最终，许多金融组织开始逐渐改变这种激励政策。

例如，世界最大的经纪人组织美林公司（Merrill Lynch）的投资经纪人（现在称为财务顾问）一般根据获取的佣金及管理的资产两方面来计酬。后者通过帮助忠诚顾客赚钱，并保持其投资于本公司而有效地增长。

在MBNA，这种激励与顾客背离率相联系。公司为每一部门选择一至两件有利于建立顾客忠诚的工作。每天根据这一两件工作的情况测评每一部门，并且在全公司内公布前一天的评估结果。赖克尔德和萨塞描述道：“每天公司可达到95%的绩效目标，MBNA将钱蓄积到奖金池中，经理人员每年运用奖金池来支付高于个人薪金20%的年终奖金。总裁亲自访问未达标的部门，找出问题的关键，并提出改进办法。”

将顾客背离作为学习机会

顾客为何离开企业，以及如何将他们争取回来可以提供丰富的信息。所以，MBNA 集中公司几位最好的电话营销人员组建专门负责顾客背离问题的 swat 小组。他们擅长调查特定的有用信息，了解公司应如何为背离者提供更好的服务。在一般情况下，如果意识到顾客即将背离，这个小组能够说服背离者留下，承诺改进工作，并确保企业工作真正有所改进。

尽管许多背离者提供的理由只是问题的表象，如帐单错误或排队太长等，但人们可以去追根求源。通过这种方式，可以计算出许多服务改进措施的潜在投资回报率，使这种投资不再仅仅基于管理者的直觉。

潜力基础营销

对于营销经理，认识到以下两点可能是最困难的：(1) 一些顾客比其他顾客更有价值；(2) 吸引和取悦每一位潜在顾客的努力可能极大地损害企业绩效。

几年前，在瑞典银行体系重新调整时，由十家小银行合并而成的瑞典最大的银行——瑞典银行组织（Swedbank organization)，顾客满意度水平很高，但却没有盈利。在研究了顾客的存贷行为并将收入、利润同成本比较后，瑞典银行组织发现80%的顾客并不具有可盈利性，而他们对从银行获得的服务很满意。另一方面，20%的顾客贡献了超过银行 100%利润的资金，却对银行的服务不满意。所以，银行系统地投入一些新的资金来改善对可盈利顾客的服务。在这一过程中失去了一部分

顾客，而同时利润开始攀升。失去的顾客基本上是那些最不具盈利前景的顾客。同时，那些为银行带来利润的顾客惊喜地发现了这种变化，并增加了与银行的业务往来。

这件事例简单说明了以市场潜力为基础的营销。在其他企业中，实践潜力基础营销的系统努力产出了重要的见解与可观的效果。从一定程度上说，它是以建立顾客忠诚为基础的，与“关系营销”所阐述的概念密切相关。“关系营销”提倡寻求与顾客的长期关系，而不仅仅是与他们进行交易。

潜力基础营销的核心是将忠诚度的衡量与描述潜在使用程度的数据相联系，与市场营销人员多年来使用的“重级使用者(Heavy User)”信息类似。其目标是努力使对产品或服务有强烈需求，或愿意与单一供应商建立牢固忠诚关系的顾客增加购买份额。在明确了使用和忠诚两方面的潜力之后，企业应当寻求：(1) 加强与忠诚顾客的联系；(2) 通过增加销售来拓展关系；(3) 提高每次销售的盈利水平。其总体概念见图表4－3。

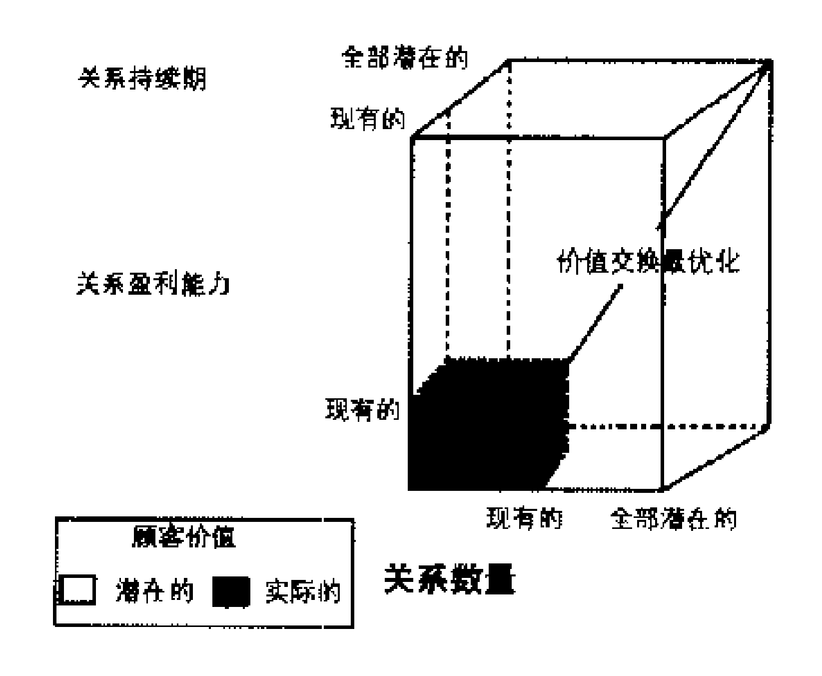


图4－3 顾客关系中现有业绩与全部潜在业绩之间的关系

最近的一项研究说明了潜力基础营销对利润的影响。

为了理解并量化实际销售与全部潜力之间的差距，加拿大一家优秀的杂货连锁店，罗布劳斯（Loblaw's）与一家管理咨询公司艾伦·格兰特公司（Alan Grant）一起分析了一家典型商店顾客群的经济情况。这家商店在拥有15 000户住家的区域经营，年收入2 500万美元，利润率是收入的2%。

明确忠诚顾客比例

首先，罗布劳斯将商店周围的顾客群分为三类：主要购买者（80%以上的物品在此商店购买的顾客），次要购买者（在此商店购买所需的10%～50%商品的顾客）和非购买者。分析显示商店的主要和次要购买者占该商店经营区域的全部购物者的二分之一弱。

计算顾客行为变化的经济影响

罗布劳斯接下来计算了现有顾客行为的变化对商店盈利性的正面影响。在既定的成本结构下，每一位顾客多花1美元所带来的边际利润是销售额的20%，而非2%。因此，罗布劳斯的管理者发现，每一种消费行为的较小改进都会带来很大的利润回报。例如，主要购买者人数增加2%，将会增加商店的盈利45%以上；使200位次要购买者变为主要购买者就能增加20%以上的盈利；而向每位顾客多销售一件产品会增加40%以上的盈利；每位顾客每次购物时，说服其用两件商店品牌的产品替代两件生产商品牌的产品将会增加55%的盈利。当然，这些行为共同发生将会极大提高商店现有顾客关系的盈利能力。

增进顾客关系

最后，罗布劳斯考察了顾客关系的平均持续期间。研究发现年背离率超过20%，意味着预期持续期间不超过5年。如果将背离率降至10%，预期持续期间就会增加到10年，以盈利能力衡量的顾客关系的长期终身价值增长两倍多。

潜力营销的总体影响

罗布劳斯的分析表明，以上三个关键利润驱动因素各自代表着利润增长的巨大机会。如果三者合一，即使细微的改进也意味着商店盈利的巨大增长。例如，增加2%新的主要购物者，说服每位顾客每次购物用两件商店品牌产品替代两件生产商品牌产品，减少5%的顾客背离率，这将会使商店未来毛利增长300%。

实施潜力营销

罗布劳斯的经验很典型。企业过多关注传统目标，如生产率、市场份额和质量，其结果是过于乐观地估计传递给顾客的价值，从而过高估计了达到市场最大潜力的可能性。像其他组织一样，引入潜力基础营销要求对细分市场潜力进行精确测量，根据竞争状况及目标顾客需要来定位公司提供的商品或服务，投资于蕴含最大顾客价值和潜在利润特性的产品和服务，然后通过引入新的运作过程、支持技术，以及有效激励等手段传递产品价值。

测量细分市场潜力

新的数据库、软件及计算机技术更新了分析市场潜力的手段。例如，由于数据库系统和制图技术的进步，杂货店能分辨出未向其提供服务的高潜力顾客，然后投资于赢得这些生意的方式。顾客身份和会员制度可以跟踪特定商店收款台进行的交易数量和种类。同时，杂货店可以记录停在对手商店停车场的车辆牌照，然后根据牌号与街道地址的关系将信息输入具有商业利用价值的数据库，甚至可以提供某一街区某一侧街道的某一部分信息。所以，杂货店能以街道为基础设计新服务来赢得新顾客。

针对竞争及顾客需要进行定位

市场定位工作要求通过跨职能过程对顾客分类，并识别顾客需求。当顾客不再接受不喜欢的商品并不再付款时，他们就成为这一努力的目标。

联合太平洋铁路公司建立了跨职能小组，由他们负责为大客户设计服务，从而贯彻潜力基础营销的原则。这些小组分析每位客户的实际与潜在服务差距，并分析弥补这一差距的经济可行性。而且，他们有权力安排列车、影响火车时刻表、改变收费、重新设计经过次数。这些小组在需要时改变这些变量，使与特定客户关系的长期价值最大化。这可能是产品和服务顾客化的极端例子，而这一策略被大量从事消费品服务的营销者所采用，他们使用改良的数据库，配以顾客调查及精确测量提供产品或服务的最终效用来运用这一策略。

管理营销投资

一旦市场经过细分，并据此对服务进行定位后，下一步就

是决定资金的投向和数量以支持营销努力。从1991年开始，美国电话电报公司（AT&T），对根据顾客期望设计的产品和服务以及与顾客联系的方式进行改革。以前，公司每年花费上亿美元的资金用于吸引新顾客，每年数次寄送成百万份无差别化的直接邮件，促使潜在顾客转换其电话服务提供者。通常的结果是只有不到5%的时间和金钱投入可以最终导致潜在顾客的转换。

如今，AT&T的管理者根据以前提供产品或服务的结果确定适宜的模型，不断增补模型所提供的数据及其他数据，从而决定哪些预期的细分市场及服务最可能带来最大的投资回报率。通过严格的测试来设计服务，并运用尽可能少的投资，提供能吸引顾客的产品及服务。所以，公司现在设计并提供几百种符合顾客要求的服务。

AT&T运用同样的理念努力保留顾客。现在跨职能小组预先计划一系列最多可达七次的电话和通信沟通以提供不同的信息和刺激。首先，他们给背离者寄一封信提供最基础的刺激，希望他们回到AT&T。如果背离者没有接受，公司将通过电话提供一份较大的刺激。如果以前的顾客仍未接受，AT&T会就顾客目前使用的服务问一些基本的问题，记录新的信息，设计不同的价值组合克服再细分顾客的困难。提供服务的投资回报率必须根据顾客赢回战略投资总成本决定的顾客关系的经济潜力来决定。

AT&T这一运作努力的影响巨大。AT&T吸引了相当于1990年顾客数量7倍多的顾客。1994年一年，它获得了120多万客户，而且吸引每位顾客的成本降低了3美元多。用来吸引潜在顾客的投资有50%成功地说服了潜在顾客与AT&T建立联系（1990年这一比例仅为5%）。

重新设计程序、投资、激励及组织

在诸如罗布劳斯、联合太平洋铁路及 AT&T 这样的组织中，发挥顾客关系的全部潜力，要求企业设计并传递高价值组合（high - value package），这包括重新设计工作程序，投资于人员培训与技术，引入以成果为核心的激励措施。所有这些方面我们在本书的后面章节会更详细地介绍，取得这些成果的数据可以在组织内部得到。

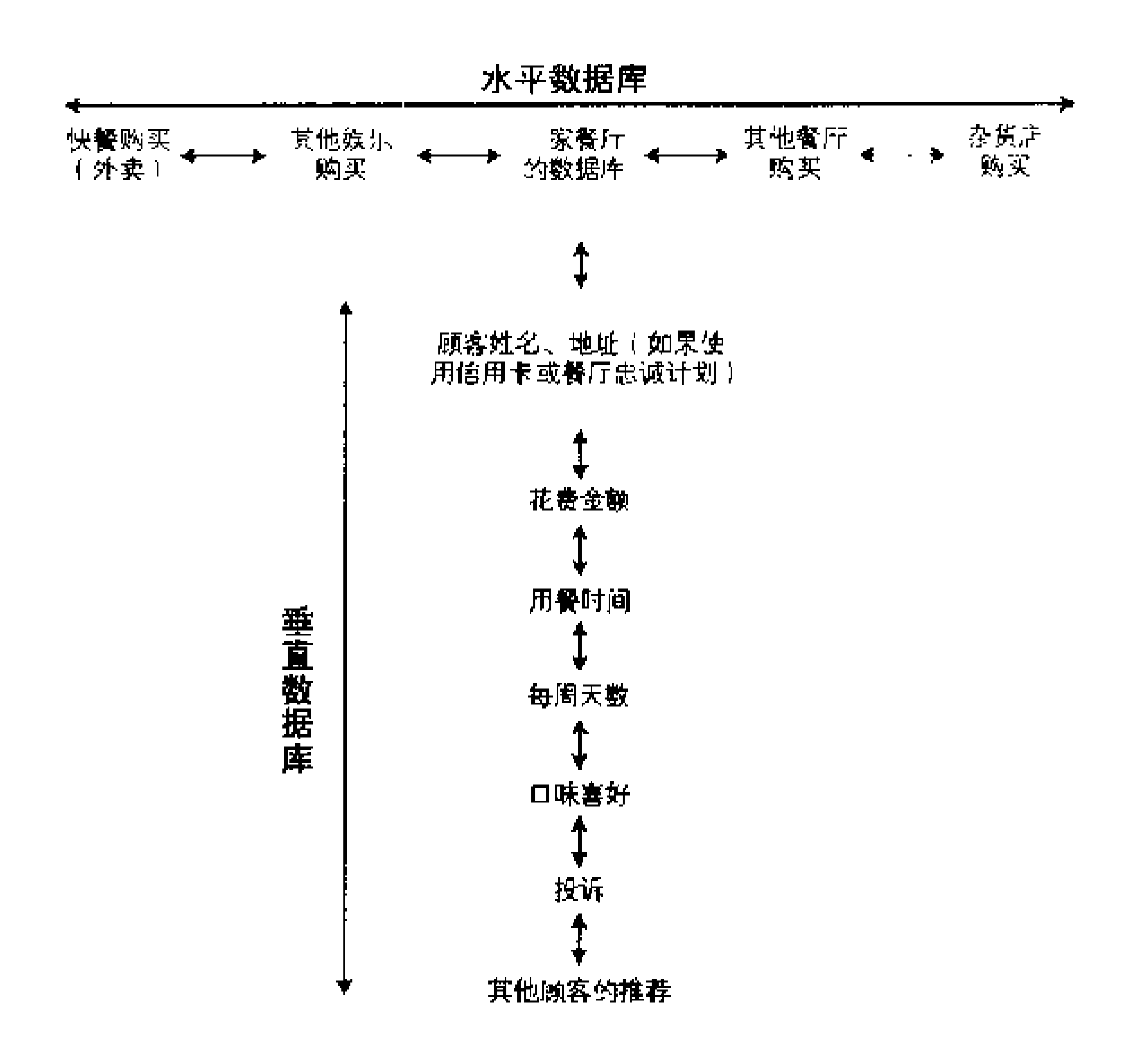
挖掘顾客数据以达到大量定制化

眼光长远的企业正在建立详尽的信息档案，跟踪、预测并影响顾客行为。我们采访的一些企业正着力于利用公司内部收集的文件，以及一直存在但从未被综合处理的文件所提供的数据，来开发详细的“垂直”档案。另一方面，努力开发相关产品和服务的购买行为及其他行为的顾客档案。我们称之为“水平”档案。这些数据库开发概念见图表 4 - 4。

这些努力的目标是取得所谓的“大量定制化”，即有能力面对一个顾客细分市场，满足每一位顾客的需要。

通过“垂直”数据库达到大量定制化

利兹 - 卡尔顿酒店通过强大的顾客历史数据库记录顾客的要求及投诉，收集大量关于最佳顾客的信息；之后，酒店开始建立为成千上万位客人提供服务的能力，这就意味着大量定制化。该酒店仅仅通过处理购买酒店服务过程中的顾客偏好，就为“垂直”顾客数据库的应用提供了一个复杂的例子。



图表 4－4　垂直与水平顾客数据的开发

英国航空公司将记录已知顾客信息的文件结合起来，能预测顾客转向其他航空公司的时间和原因，以便在转变之前采取相应的行动保留顾客。通过邮寄、电话及电脑为成千上万的顾客提供金融服务的 USAA，不断收集顾客信息，预测可能发生意外的时间，促使顾客考虑为家庭成员、房子或汽车购买保险或投资于公司的某一共同基金。运用这些信息，公司能充分满足顾客要求。

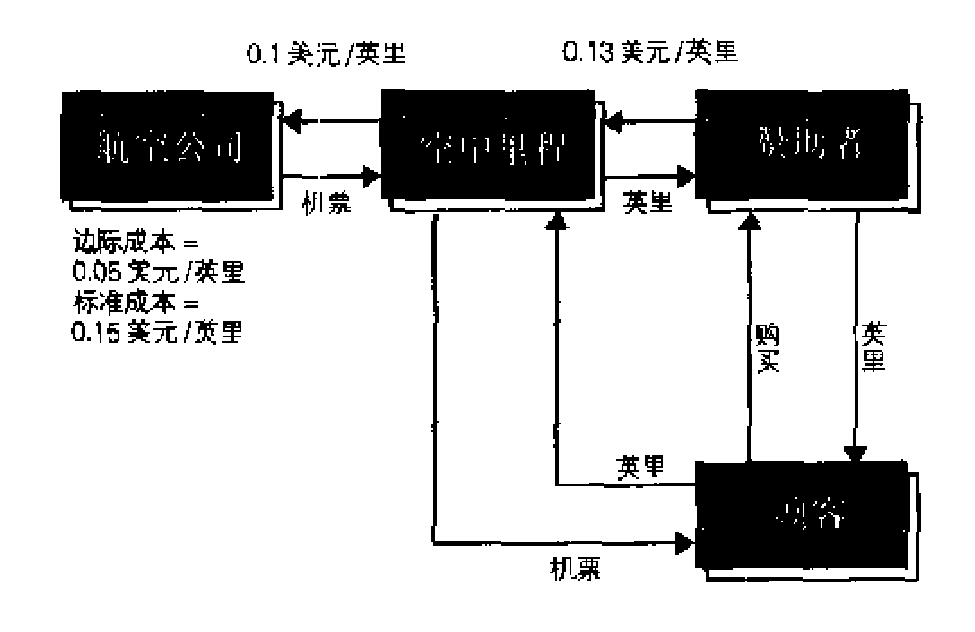
通过"水平"数据库达到大量定制化

另一方面，企业可以将顾客数据库与服务相同顾客的其他企业的数据库连结起来。其长远目标是通过产品或服务项目跟踪顾客行为，更好地了解顾客需求并设计产品满足他们。在这一方面，美洲航空公司与花旗银行的合作是个典型的例子。花旗银行通过维萨卡及其他信用卡，汇集了顾客购买模式的详细文件，而这些文件基本上未被利用。同样，美洲航空公司优惠频繁旅客计划也通过旅客使用酒店、租用汽车及其他购买而奖励免费旅行英里，取得旅客在美洲航班的旅行模式信息。将两公司的原始信息连结起来，通过花旗银行信用卡获得每次交易的频繁顾客旅行英里数，这两家企业立即发现了新的市场机会。显然，对于花旗银行来说，新的持卡人及信用卡的大量使用可以立即为银行带来盈利。对于美洲航空公司来说，刺激了航线的利用率，获得了充分利用过剩载客能力的收益。而更重要的是，它取得了旅客接受竞争者服务的信息，再与航空公司现有数据联系，为企业提供了建立忠诚度的新促销方式及营销努力的更完整档案。由于美洲航空公司较早地开发了 SABRE 信息系统，因此比起许多竞争对手，它有能力从数据中获得更高的价值。

有些中介机构的主要收入来源于为那些顾客信息需求具有互补性的企业居中联系，这些中介机构正在帮助一些企业建立"水平"顾客档案。加拿大空中里程公司（Air Miles Canada）是这一领域的典型例子。它设计出一种有创意的短期赚钱方法，即在航线的多余载客能力与顾客期望通过日常购物获得免费航空旅行的愿望之间套利。同时，建立可以向合作伙伴提供的"水平"顾客数据库，企业正在开拓长期利润的巨大潜力。

加拿大空中里程公司，作为其他公司的"信息中介和清算中心"，已达成协议购买航线的多余载客能力，再将其卖给一

些企业作为对忠诚顾客的奖励。这一策略包括一系列交易，如图表4－5。首先，加拿大空中里程公司向产品或服务零售商销售，使零售商奖励顾客购物而提供免费旅行，以此作为零售商的竞争优势。这要求它将这一忠诚计划销售给竞争实力雄厚的组织，最理想的是加拿大各零售行业的领先企业，包括蒙特利尔银行、渥太华食品超市组织、西尔斯、壳牌石油等。在购买了空中里程公司的“库存”之后，零售商就需要决定顾客每购买一美元的产品或服务应当奖励多少免费航空英里数。然后，潜在旅客从加拿大空中里程公司购买他们所需的机票，而加拿大空中里程公司还从愿意销售剩余载客能力的航空公司以一定折扣购买所需机票。这样，从向零售商销售的机票与航空公司定购的机票差价中赚取利润。另外，加拿大空中里程公司还从“预备款”（float）中赚取利润，即从销售给零售商的航空英里数与预期旅客所实际购买的英里数之间的差额中赚取利



图表4－5 加拿大空中里程公司战略的基本元素

润。这一计划最终于1991年投入实施，并迅速发展，而这主要是利用了其他企业的资金。如果故事到此结束，可以说这是一项非常好的小型业务，但是事实并未就此结束。

除了交通和奖励交易以外，加拿大空中里程公司的协议要求共享客户所编辑的顾客信息。这些信息，包括从杂货店到服装店、用具店、旅行，运用支票、银行信用卡及零售商信用卡等各种结算方式的所有产品和服务的交易，这可能是最详尽的“水平”数据库。这些数据必然越来越有价值，空中里程公司依据客户制定的明确原则，以付费方式慎重地提供给其他企业使用，这意味着加拿大空中里程公司有更多的额外收入。

新市场营销的组织含义

实施潜力基础营销及大量定制化的企业拥有一些共同经验，包括：不同企业及职能部门利用信息的需要，组织跨职能小组更好地运用这些信息，以及赋予这些小组一定权限承诺吸引特定顾客的服务特性。许多企业，例如联合太平洋铁路公司及AT&T公司都实施这种方式。这也是直觉公司的做法。

直觉公司早期非常成功的营销努力得力于企业的三项基本职能：市场研究、产品开发和顾客服务。而且作出很大努力以确保软件设计师对产品开发负责，并参与与产品开发密切相关的市场研究和顾客服务工作，以及其他跨职能的创新工作。

如果你注意到销售和广告作为公司主要行动的作用正在降低，注意到企业中市场营销、生产和人力资源管理职能的弱化，实际上，就是注意到传统企业职能的弱化。这说明了新方法对世界未来市场营销管理的影响，世界范围的产品和服务必

然依据顾客的建议和购买迅速发展，而企业根本没有时间来协调市场营销努力或产品开发某一部分专家的行为。通过测量顾客反映，证明企业放弃某一方面的专业技术可以赢回反应时间和准确率。

管理问题

这种新的潜力基础营销通过保留顾客、关联销售和积极的顾客推荐人，以及倾听顾客需要并作出反应的努力，集中于增加顾客终身价值的重要性。对认为应当通过某一产品来满足所有顾客需要的人，这实在是惊人的观点。

由此而产生了针对管理层的一系列问题，包括：

1. 您作了什么努力来测量并沟通忠诚顾客的终身价值？
2. 为保持企业吸引新顾客和保留老顾客之间的平衡而重新设计的激励因素达到什么程度？
3. 如何定义忠诚顾客？
4. 关于公司为忠诚顾客与不忠诚顾客提供服务的经济情况，您了解多少？
5. 承担疏远其他顾客的风险，针对忠诚、赢利性顾客建立顾客满意的创新达到什么程度？
6. 与高潜力顾客的关系中，实际销售与销售潜力之间的差距是多少？
7. 企业为明确各种价值组合和营销努力的潜在回报，进行试验并收集内部资源，这些试验与其他资源如何转化为信息？
8. 打破传统营销内部、营销与其他职能之间壁垒的跨职

能努力达到何种程度?

这一理论有一个重要的假定，即假定一旦确定期望顾客，企业就会设计价值组合并传递给顾客，充分满足顾客需求，从而使顾客忠诚度及（顾客）使用（公司产品或服务的）水平最大化。这就要求企业达到我们称之为全面顾客满意的程度，下一章我们将论述这一问题。

第 5 章

获得全面顾客满意

1987年，为扭转施乐公司逐日下滑的市场份额，公司首席执行官戴维·卡恩斯（David Kearns），总裁保罗·艾莱尔（Paul Allaire）及其管理人员制定了名为“以质取胜”（Leadership through Quality）的大型营销计划，作为其中的一部分，公司决定将顾客满意列为首要任务，努力关注顾客满意度和忠诚度的测量。这不仅对保持施乐公司的领导地位有指导作用，而且对于许多希望将顾客满意度、忠诚度与公司赢利性联系起来的企业都大有裨益。

施乐经验

施乐公司“以质取胜”的创新努力分为几个阶段，包括建立领导地位、制定任务、基准化、培训、测评及奖励和赏识。正如施乐所有员工会告诉你的，创新仍在继续，永无止境。这是一项大型投资，因而其支出庞大，最终发现了非常有趣的测量结果。

20世纪80年代中期，施乐公司开始顾客满意度的测评，因为公司想了解，投入大笔资金提高产品和服务质量，可能获

得什么回报。其长远目标是将测评与奖励和赏识挂钩，施乐决定长期经常性地调查大量顾客。如果将大量无法收回问卷考虑在内，施乐公司认为每月4万名顾客的样本可以回收足够的问卷，不仅可以从公司总体角度，而且可以从某一销售和服务领域来测量满意度。

经过一段时间的试验，最终确定问卷包括三部分问题，如图表5-1，都是基于顾客或使用者的最近经历。它们是：(1)你对施乐公司的满意程度如何？(2)你是否会从施乐另外购买一件产品？(3)你是否会将施乐推荐给生意伙伴？每一问题设定五个等级，顾客可以标出自己满意的分值。从公司总体角度，到1990年得到了90%的4分和5分，到1993年得到了100%的4分和5分。得到高满意分值的部门会受到企业的特别奖赏。

几乎同时，施乐管理层的一位年轻成员决定比较一下调查中给出4分与给出5分的顾客再购买意愿的区别。他的发现令人瞠目结舌。给出5分的顾客再购买施乐产品的可能性比给出4分的顾客多6倍！

施乐公司顾客满意度与忠诚度之间的关系并非直线，而是曲线（见图表5-2）。这一发现改变了许多事情。可以看出，4分对于公司的目标可以说毫无意义。从那以后，只有那些得到顾客满意值5分的部门才被认可。公司总体目标之一也转变为到1996年底得到100%的5分，相应地为达到这一目标要投入大量资金。

在施乐公司努力达到全面顾客满意的行为实施几年之后，学术界仍然提出了关于顾客满意、顾客忠诚与利润之间关系的问题。这一关系问题产生出大量数据，直到最近，这些数据才更清楚地说明了施乐管理层决定达到全面顾客满意的关键性，我们才开始理解这一关系的真正本质。

此份问卷请____项购买的决策者填写．在您填写问卷时，请关注您在下面提到的几方面的经历

第一部分：总体满意度

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
1. 根据您最近的经历，您对施乐公司满意吗？	□	□	□	□	□

	肯定会	可能	说不准	可能不会	肯定不会
2. 根据您最近的经历，您是否会从施乐购买其他产品？	□	□	□	□	□
3. 根据您最近的经历，您是否会将施乐推荐给您的生意伙伴？	□	□	□	□	□

	很满意	基本满意	难说	基本不满意	很不满意
4. 您对总体质量满意吗？					
a) 施乐产品	□	□	□	□	□
b) 您得到的销售支持	□	□	□	□	□
c) 您得到的技术支持	□	□	□	□	□
d) 您得到的管理支持	□	□	□	□	□
e) 您提出要求的处理情况	□	□	□	□	□
f) 您得到的供应帮助	□	□	□	□	□
g) 施乐用户培训	□	□	□	□	□
h) 施乐提供的文件	□	□	□	□	□

下面4I和4j问题仅请系统产品（打印机、工作站、个人电脑和文字处理程序）的决策者填写

i) 施乐提供给您的软件	□	□	□	□	□
j) 施乐的系统分析支持	□	□	□	□	□
k) 电话热线支持	□	□	□	□	□

图表 5－1 施乐公司顾客满意调查表

（续前表）

第二部分：销售支持

	很满意	满意	一般	不满意	很不满意	不适用
5. 您对施乐的销售人员满意吗？						
a）您提出问题的回应时间	□	□	□	□	□	□
b）为满足您的需求而与您接触的频繁度	□	□	□	□	□	□
c）为提供施乐新产品和服务信息，与您接触的频繁度	□	□	□	□	□	□
d）产品知识	□	□	□	□	□	□
e）应用知识	□	□	□	□	□	□
f）对您的生意需要的了解	□	□	□	□	□	□
g）解释术语/条件的准确性	□	□	□	□	□	□
h）解决问题的能力	□	□	□	□	□	□
i）专业性	□	□	□	□	□	□

第三部分：顾客支持

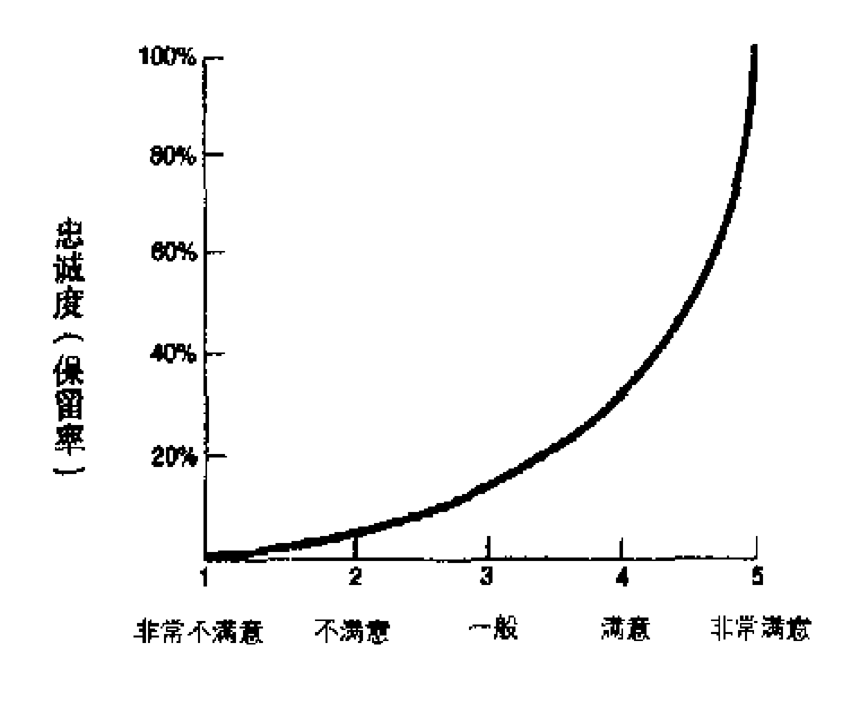
6. 您最近一次给施乐打电话是为了什么？ □询问 □问题 □没打电话，无法回答（请直接跳到问题10）
7. 您是在多久之前打的电话？ □三个月内 □3～6个月 □6～12个月 □超过12个月
8. 您与施乐的哪一个职能部门联系的？ □销售 □服务 □帐务 □收信处 □供应 □电话热线服务 □系统分析 □顾客关系小组

（续前表）

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
9. 您对得到的帮助满意吗？					
a）能够很快找到负责人	□	□	□	□	□
b）为您服务的施乐员工的态度	□	□	□	□	□
c）提供解决方案的能力	□	□	□	□	□
d）提供解决方案的时间	□	□	□	□	□
e）解决方案的有效性	□	□	□	□	□
f）对得到的帮助的总体满意程度	□	□	□	□	□

10. 如何能增加您对施乐公司、产品及服务的满意度？

谢谢您的合作！



图表5-2 顾客满意与忠诚（再购买意图）的关系，竞争性行业

全面顾客满意的重要性

有人认为投资争取全面顾客满意既不可行也不明智。他们与那些认为制造行业“零缺陷”是不可能、不明智要求的人同出一辙。汤姆·琼斯和厄尔·萨塞指出，这些认识可能强调了普通管理理论的假定：（1）满足一个顾客就足够；（2）投资要求达到全面顾客满意，而不是基本顾客满意很难物有所值；（3）提高满意度的努力应当集中在顾客最不满意的方面。琼斯和萨塞从五个行业取得的数据使这些假定在许多行业中受到质疑。

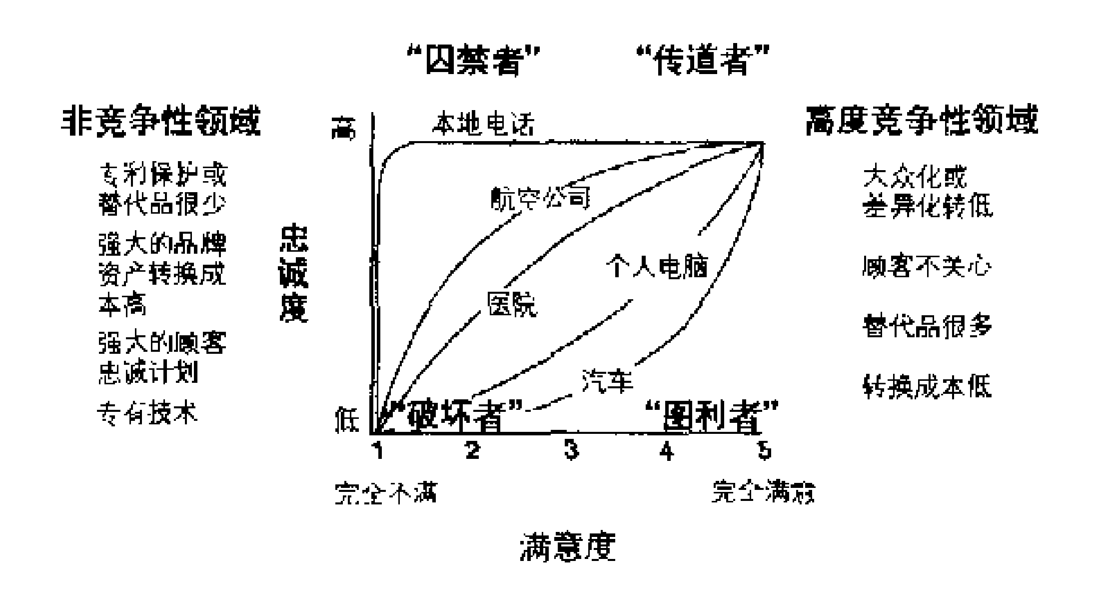
顾客满意与忠诚的关系

近几年来，几项研究发现顾客满意对顾客忠诚的作用并不总是直接的，有许多因素成为这两者关系的中介。一项研究发现，90%的背离顾客对他们以前获得的服务表示满意。作者的研究认为“满意分值提供了问题的有效预警，但是……满意顾客并不总是比不满意顾客更多购买。”

琼斯和萨塞运用数据反映顾客满意与重购产品或服务的意愿，分析了汽车、商用电脑、医院、航空公司和本地电话服务五个行业的顾客满意与顾客忠诚之间的关系。根据这些数据他们做出了一张图，显示了每一行业的不同曲线，见图表5-3。这些关系产生了一些有趣的结论。首先，当顾客有多项选择、从一种产品或服务转向另一种产品或服务的成本相对较低、很少有政府法规限制竞争、以及很少有忠诚度——促销计划刺激的情况下就会产生与图表5-3汽车工业类似的曲线。而如果竞争或替代产品或服务减少、或转换成本（如从一位医生转向另一位）增高，曲线可能开始逐渐向图表5-3当地电话服务

的曲线移动。后一种情况下，顾客可能越来越被“囚禁”，琼斯和萨塞称之为“虚假忠诚”，即一旦引入竞争或降低转换成本，顾客忠诚度会立即降低。

琼斯和萨塞将顾客及其忠诚度分为四个主要群体，如图表5-3。“传道者”是那些不仅忠诚，而且对服务非常满意并会向其他人推荐的人。“图利者”，即那些为谋求低价格而转换服务供应商的人，尽管他们的满意度可能很高。“囚禁者”是指那些对产品或服务极不满意，但却没有或很少有其他选择的人。“破坏者”有选择余地并利用，他们利用每一次机会来表达对以前服务供应商的不满情绪，并转向其他供应商。



图表5-3 竞争环境如何影响满意-忠诚关系

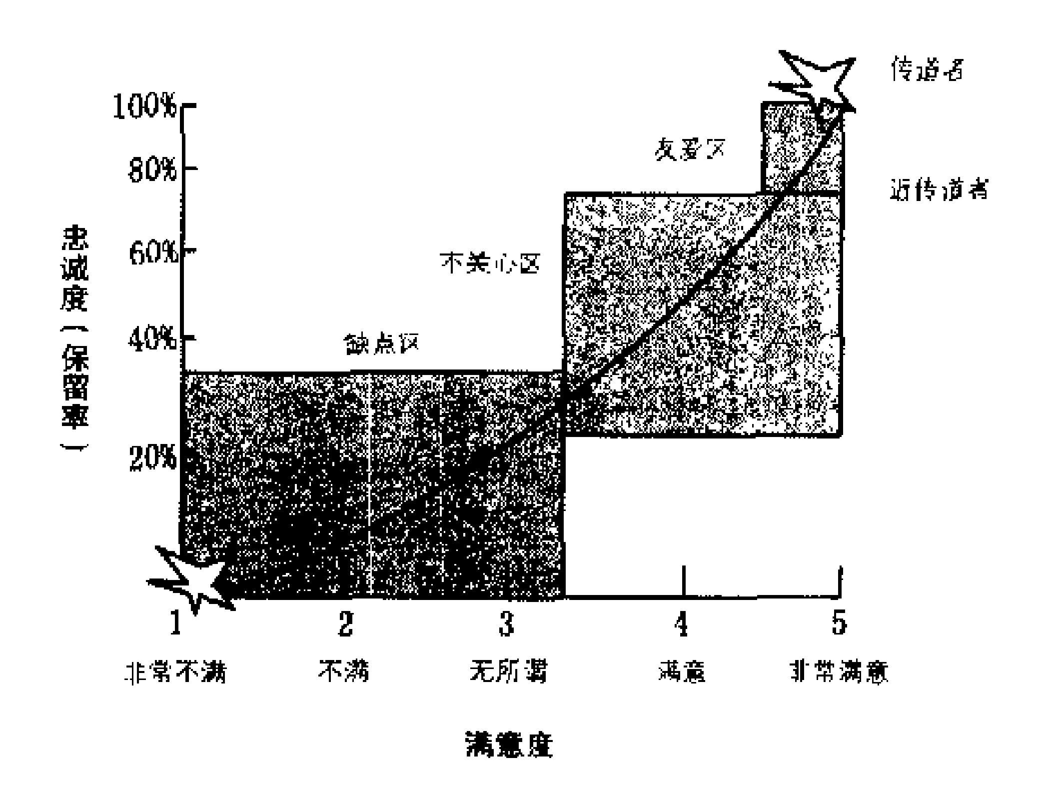
图表5-3表明的关系也解释了为什么在顾客满意方面给施乐5分的顾客重购施乐产品和服务的可能性比给4分的顾客多6倍。施乐面临激烈的竞争环境，包括从远东进口的低档复印机及美国竞争者的高档复印机。它能够负担将目前只给4分的顾客争取到5分的满意程度所需要的大笔资金。

这一现象在服务行业也同样存在。意见调查公司（Opinion Research Corporation）的副总裁约翰·拉森（John Larson）经研究发现，完全满意的零售银行储户比基本满意的顾客忠诚度高42%。

还有一些并非由研究所得出的合理解释，可以说明顾客满意问卷上给出4分和5分的顾客忠诚度之间的巨大差异。一些人不愿经历可能的不愉快或不愿接受长期服务或产品供应商的渗透而给出较低分值。另一方面，价值感也阻止顾客轻易给那些明显不值5分的供应商5分，因此，他们选择了礼貌的4分。在这些情况下，这几乎是一个无意义的评价。

顾客满意与赢利性之间的关系

顾客满意度对忠诚度与赢利性影响的测量也促进企业制定战略来投资改善顾客满意，以争取最大限度的利润。例如，琼斯和萨塞的发现使他们总结出满意－忠诚曲线上的三个最重要的群体：即在5分值的顾客满意等级上分别给出5分、4分和1分的人，我们分别称其为"传道者"、"近传道者"和"破坏者"，见图表5－4。我们前面已论述过，"传道者"是那些不仅对企业满意，而且会将产品或服务转告他人的人，他们成为销售人员的延伸，是企业的无价资源。由于这一原因，投入一定努力与资金将"近传道者"转化为"传道者"是非常明智的。而同样原因，如果集中精力提高那些在5分制中没有给出4分的顾客的满意度可能是一项成效可怜的投资计划。但也有一个例外，这个例外就是"破坏者"，他们不但表达对产品或服务的极大不满，而且转告他人，研究这一现象的学者指出，破坏者通常会告诉许多其他人。因此，使不良情绪及负面广告的来源消失可以说是一项值得的交易，这一点我们在本章的结



图表5－4 满意－忠诚曲线上的“传道者”和“破坏者”

论中还会提到。

“囚禁”顾客的全面满意

现在有些顾客无论对企业的服务如何不满意都没有太多转向其他产品或服务的选择，而企业并不能仅仅因为如此就不投资增进顾客满意。随着在以前的一些受保护行业，如医院、本地电话服务等行业中竞争的加剧，这些行业的满意－忠诚曲线也会逐步向汽车及复印机行业的曲线形状转变。在日益全球化、激烈竞争的市场上，政府正在解除对各行业的管制并实行私有化，竞争是总趋势。只有那些事先意识到这一趋势并为巩固“囚禁”顾客忠诚度而作出准备的企业——如AT&T公司

就努力在放开长途电话业务管制之前和早期来做好工作——才能够保留大部分顾客（如AT&T就大约占有市场的90%）。

聚焦的重要性

那些没有明确目标顾客的企业在达到全面顾客满意方面有一个特别的障碍。他们总是努力取悦每位顾客，造成了大量"基本满意"的顾客，而真正应当投资的顾客群中心"传道者"却很少。而且，顾客满意的各项措施经常是平均分布于各细分市场，且没有与赢利性战略的其他措施联系。

平均的专制

那些没有明确和建立目标细分顾客市场的企业，在测量满意水平、跟踪企业实际取得的潜在销售份额方面，将所有的顾客都视为相同的。

参见图表5－5的例子，假设一个公司取得顾客满意分值1分（最低）到5分（最高）的中上分数3.5分。如果所有顾客满意的信息如图表5－5虚线框内的数据，经理人员无法由此确定建立顾客满意和赢利性的行动。然而，如果加入框外的数据，就可根据潜在顾客终身价值将顾客满意数据评估为若干等级。在这个例子中，可以看出5分比其他分值更有意义，那些具有最高终身价值的顾客才值得公司投资保留。然而，公司努力将目前给出中上分值（4分）的"高终身价值"的顾客转换为取得全面顾客满意的水平（5分）可能会带来最佳投资回报率。我们将在本章后面部分重新讨论这一问题。

顾客满意		忠诚度（购买比例）			估计购买的终身价值		
等级	顾客比例	高	中	低	高	中	低
5	10%	70%	30%	0%	20%	60%	20%
4	50%	20%	60%	20%	20%	50%	30%
3	25%	0%	80%	20%	20%	50%	30%
1	5%	0%	0%	100%	15%	45%	40%
3.5%	100%						

[ ]= 顾客满意数据的程度　　　　* 5=最高分，1=最低分

图表 5-5　解释、理解评价顾客满意等级的数据

满足目标细分顾客

西南航空公司以“马路战士”为目标顾客。英国航空跨大西洋航空服务把目标定位于高级职员及其他最看重时间和地位的人。而现在几乎向全球广播的音乐电视有线频道，则以18~24岁的青少年为目标。每一个企业都特别关注目标细分顾客，对其他顾客则不重视。

焦点的最终来源：亲合团体

由于亲合团体的成员因共同的目标和共同的背景聚在一起，因而他们为企业提供了有吸引力的目标，使企业有希望达到全面顾客满意。所以在USAA伤害保险中，很难找到一个保单持有者不是这一服务的“传道者”，他们都是军队军官，都有很强的目标感及类似的精神特性（生活方式、对问题的看法、价值观等等）。USAA设计的服务产品，确信能完全满足这一目标群的绝大部分顾客，其他人则不在考虑之内。

这说明为什么一些很成功的保险公司、信用卡服务及旅行服务组织将努力集中于有类似兴趣及背景的人组成的大群体。这些最大的群体之一、美国退休者协会，为其成员（都是50岁以上的人员）开发了一系列服务，而大多数服务由签约的其他服务提供商提供。

测量顾客满意度及忠诚度

顾客满意及忠诚可以由顾客调查、顾客自愿反馈、正式市场研究、服务一线员工报告及顾客实际参与服务组织的特定活动等"倾听"工作方式来跟踪。

顾客调查

图表5－1显示的调查特别有效。它结构简单而且能够经常、持续地进行。那些苦于设计最长、最满意问卷的经理经常问我们有关调查方法的问题。实际上持续性和经常性比问卷的实际内容更重要，尤其当问卷很简单而且整体满意程度包含一个或多个问题时更是如此。一份复杂的问卷只能偶尔用于调查，不能提供必要数据来创建所需的趋势，无法为决定改进满意度的服务组织各部门提供连续的反馈信息。

如果顾客对满意度表达只是在中游水平，对企业而言的意义有限，因而必须充分重视顾客忠诚度的表达，如有意重购产品或服务。比起顾客将来的实际行动，他们一般会夸大其重购意图。但是，能够建立这种长期数据库的企业，会发现这种夸大的量是相对固定的。因此，假设调查期间没有发生阻止重购的意

外事件,企业就能够降低这一数字,得到对未来购买行为合理而准确的估计。例如,施乐公司就制定了一种可靠的方式来解释对"您会从施乐公司另外购买一件产品吗"这一问题的回答。

顾客反馈

这一信息来源于顾客主动的抱怨和意见，一般面向服务企业中的较高管理层。因为这些信息以各种随意的形式提供，所以很难预测其水平及趋势。而且更糟的是，许多顾客投诉经由"我必须向我的老板汇报"这样的回答而逐渐向服务企业的上层攀升，最终总经理得到这些投诉时已远远超过了可能给予适当答复的时间。

许多反面意见，由于害怕惩罚或被总经理评估太低，而被丢弃或压在企业下层。不管怎样，鼓励反馈，并采取措施尽可能将其收集起来非常重要，因为它能提供服务改进努力的诱因，这对达到全面顾客满意相当关键。企业将直接的顾客反馈运用到决策制定之中，应当尽可能地奖励提出抱怨的顾客与员工，还应谨慎从事，避免批评引起抱怨的员工，当然，这些投诉会最终导致对某些员工的再培训。

市场研究

可能的话，在了解其他情况而设计的市场调研方案中，可以提出有关顾客满意和顾客忠诚的问题。专门为这些目的而设计调研活动很少见，汤姆·琼斯和厄尔·萨塞提出当企业顾客名单中增加或减少一位顾客时，这样做可能特别有效。

可以询问新顾客转换服务提供商的动机，是否得到现有顾客的推荐而帮助其决策，或是其他原因使其改变选择。

企业也应当努力与背离者联系，了解他们背离的原因及转向哪一位竞争对手等信息。取得背离者的准确信息需要访问技巧，应当努力强调双方利益，有时可能需要第三方的帮助。背离者可能对其行为仅作出简单答复，例如从竞争对手处得到更优惠的价格，而实际上真正的原因可能是不愉快的服务经历。而当深入访谈揭示了背离的真正理由时，就应当建立服务补救的机制。这经常是取得有价值信息和保留可能顾客的最后一次机会。

一线服务人员的反馈

一线服务人员处于引导顾客反馈并采取相应措施的最佳位置。许多企业由工作一线引导反馈信息，绝大多数企业都成功获得大量回报。而少数未得到回报的企业是因为他们没有使反馈简单易行，没有奖励提供反馈的员工，或没有设计适当的方式将数据组织为管理决策使用的适当信息。

员工友好态度、房间整洁度及他们停留期间所得到的总体服务的评价，最终数据用作跟踪部门绩效及奖励员工的依据。

与这一方式不同，我们前一章谈到的利兹－卡尔顿酒店连锁集团，主要依赖于员工手工准备的“客人偏好”和“客人事件”文件。而员工也会因出色完成此项工作而得到认可并被付予高于市场水平的薪水。这种数据收集方式可以用于服务一线的顾客个人反馈，从而确保定制服务是基于可以重塑客人满意的信息来进行的。

方法上的补充

获得顾客满意和顾客忠诚原始数据的不同方法所生成最终

数据的可靠性和特征多少会有些不同。从总体上说，它们能够为管理提供丰富的、可靠的信息基础。但这要求所有的数据最终都达到组织中共同的一点，即由谁来负责跟踪、解释这些数据，将数据转化为信息，并将其传达到适当的场合。

致力于极端顾客的满意：传道者和破坏者

顾客一般只将特别的经历（好的和坏的）告诉他人，但是总体上，只有一小部分人会将他们的感受告诉服务提供商。例如，我们知道，在大多数服务中，只有不到三分之一的不满意顾客曾经向服务提供商投诉，而其他人则悄无声息地转向别处取得服务或者向朋友或他人倾诉他们的不满意经历。那些将自己的愉快经历告诉他人的人，我们称之为“传道者”，他们是经常给企业最高满意分值的人。那些不肯安静地从别处取得服务，而是不断批评、使别人赞同他们的不满意顾客，我们称之为“破坏者”，他们是给企业最低满意分值的人，对企业经营有严重的负面影响。由于以上两者的重要性，每一次顾客满意改进的努力都应当至少在某些方面致力于处理这两组人所提供的特别机会。

两极经济

我们可以分析一下图表 5－6 所示的某办公设备制造商服务客户的假想数据。这里，根据在顾客满意调查中给出 5 分和 1 分，可以识别出作出正式口头评论（正面的和负面的）的顾客子群体。

顾客满意等级	顾客数量	终身价值×忠诚度①	终身价值×忠诚度②	提高一倍的潜力③	注意的潜力④	10%的顾客满意度增加1所增加的总收入（百万）⑤	增加的收入的贡献（百万）⑥	顾客生命周期所需的投资（百万）	投资回报率（未打折扣）
5+ 传道者	2 000	$480 000	$450 000	$30 000	$300 000	$60	$12	$4	300%
5	4 000	160 000	150 000	10 000	300 000	$120	$24	$8	300%
4	12 000	160 000	50 000	50 000	100 000	$120	$24	$24	100%
3	8 000	160 000	30 000	30 000	20 000	$16	$3.2	$16	20%
2	8 000	160 000	20 000	20 000	10 000	$8	$1.6	$16	10%
1	4 000	160 000	10 000	10 000	10 000	$4	$.8	$8	10%
1-（破坏者）	2 000	-360 000	-360 000	0	370 000	$74	$14.8	$4	360%
0	60 000	160,000	0	0	0–480 000	$270⑧	$54	$120–600⑦	9–45%
总计	100 000								

注释：
① 这些数字出于一[illegible]顾客的预计终身价值与[illegible]研究所得，假定“传道者”向[illegible]的收入[illegible]5%的总额。“1-”[illegible]“破坏者”[illegible]顾客的预期值为基础。
② 这些数字[illegible]每一[illegible]预测。
③ “5+”和“5”[illegible]限制。
④ 这些数字假定满意度增加一等级，对“5+”[illegible]“5+”[illegible]“5”[illegible]“传道者”的价值。
⑤ 这些数字[illegible]数字乘[illegible]10%。
⑥ [illegible]20%[illegible]。
⑦ [illegible]2 000[illegible]。
⑧ [illegible]45 000[illegible]。

图表5-6 决定投资目标，使顾客满意度和忠诚度增长的投资回报最大化

如果预测并计算实际或潜在顾客群的平均经济数据，就会得到错误结果。鉴别并预测“传道者”和“破坏者”的终身价值（典型情况是按年度），尤其是保留并增加“传道者”数量或减少“破坏者”数量的努力的回报，应当分开进行。

图表5-6数据按顾客满意度分为八个等级，从传道者（5分）到破坏者（1-分），还包括非顾客（0分）。每一栏中的实际顾客数与每一类顾客的潜在和实际生命周期阶段的收入流量相联系，两者的差别是顾客忠诚度的一项重要指标。这为预测将每一位顾客忠诚度增加一倍和将顾客满意度提高一等级的潜力提供了基础。将对每位顾客的预测与每类顾客总数相乘得出每一类中10%的顾客满意度提高一等级可实现的总销售收入增加，如图表5-6第7栏所示，这一数字的20%作为销售收入流量增加量的增加贡献。如果与顾客满意度增加一等级所需的预计投资相联系，或将非顾客转变为与现有平均价值相等的顾客所需的投资相联系，就可以计算出每一组顾客的投资回报率。图表5-6的数据是假设的，而且行业与行业的数据也不尽相同，但是总体来说反映了我们研究中开始发现的情况——即最佳的投资回报率出现在极端顾客满意的情况下。

制止“破坏者”

首先，制止破坏者可得到最高回报，因为他们对公司来说有非常高的潜在负面价值。做到这一点的方式也不过是认清他们的不满，进行道歉，并作出特别的努力引起他们的注意。我们将在第10章讨论这个问题。一般来说，这些行动至少会使破坏者承认企业正在努力，尽管他们仍然可能会在朋友及潜在推荐人面前抱怨。

破坏者代表着一种复杂的挑战，因为他们中大多数已不再接受公司服务，因而也就并不受前面所述的因素诱惑。如果错

过一开始就防止他们出现的机会，那么就要格外关注投诉以跟踪破坏者，当然这假定一些人会在向别人抱怨之前，先向服务提供者抱怨。

在我们的例子中有一个令人吃惊的关系，即一位终身价值为负36万美元的破坏者，能抵消五名以上其他顾客（加权平均价值，每人67 000美元）的正收入，这更说明了确保破坏者数量最低化的重要性。

保留并创造“传道者”

如图表5－6，保留现有的传道者或将现在已达到全面顾客满意的顾客培育为“传道者”能带来次高的投资回报率。

企业不应想当然地认定传道者，对他们每个人的确认是定制化努力的基础，确保他们继续将其成功经历转告他人。认可传道者并感谢他们的工作是维持他们对企业的忠诚和热情所必需的。但其价值清楚地说明完全值得付出额外的努力。

我们也许难以确认将现有全面满意顾客转换为传道者的假设。顾客是否将其非凡的服务经历转告他人，更多地取决于顾客的心理特性与社会行为，而不是实际经历。如果上述论断是正确的，那么传道者的形成，在企业实现全面顾客满意之后，就非企业能力所及了。这样的话，创造传道者的投资回报可能会比我们预计的低。很显然，我们需要更深入地了解这一现象。

投资以实现全面顾客满意

在我们的例子中，提高给出4分和5分顾客的满意度的投资回报率排在第三位，但仍可得到100%高比率的回报。然而由于“4”类顾客的数量较大，因而这种投资所需的货币投资

很大。而有一些顾客会在升到5分时成为传道者，这又增加了这种投资的回报。

我们例子中的数据列出了几种其他的典型关系。

对低满意度顾客的投资减至最少

我们的例子说明企业没有什么动力去努力提高1、2、3分顾客的忠诚水平。使这些顾客在等级水平上增加一分的回报率很低，而且提高满意度的成本及投资努力可能太高，尤其与前面所述的其他机会相比。

也许有人会提出关于投资于完全不满意顾客（1分的顾客）防止他们成为破坏者的问题。同样道理，破坏者可能是天生的，而并非后天产生的。也就是说，如果他们的心理特性和社会行为方式与破坏行为有关，那么企业最好还是为满足破坏者而努力，而不是防止不满意顾客当众抱怨企业对他们的服务。

投资于新顾客还是现有顾客

与前面所述的投资机会相比，将非顾客群转变为顾客的投资机会则逊色多了。我们认为后一种方式的人均成本是改善顾客满意度并保持顾客忠诚所需成本的5倍。这也反映了受到一些数据支持的普遍的信念，即吸引一位新顾客的费用是保留一位现有顾客费用的5倍，因此这种投资与其他机会相比没什么吸引力。

但是，为了防止我们成为从众观点的受害者，我们应当指出非顾客具有与顾客同样宽的潜力范围。这就意味着需要对新顾客群进行细分，找出通过提高顾客满意获得最大投资回报的细分群体。

聚焦的副产品是产生破坏者

聚焦营销与运营的成功也会因某些服务并非为某一用户群设计而产生“破坏者”。其中的一个事例就是由全国某些著名服务企业的不满顾客在因特网上创建的“主页”数量正在增加。这些企业包括西南航空公司。

谁在这些“主页”上进行电子交谈呢？在西南航空的例子中，可能是一位期望值过高而完全失望的老顾客，更可能是一位期望免费午餐、行李速递、直飞、长途飞行等服务的“非会员”旅客。而西南航空的服务并非为这一类顾客设计。尽管航空公司尽最大努力准确宣传其服务范围，包括让顾客了解预计会得到什么服务以及不会得到什么服务，但是对服务的期望目标越高，产生这种抵制行为的可能性就越大。

服务提供者逐渐开始定期跟踪大众传播渠道，如因特网，找出每一个希望以定制化方式被对待的破坏者，这一行动被证明行之有效。我们前面的分析也说明这一行动的回报远大于成本。

回到施乐的案例

到1989年，施乐公司定期测评顾客满意度及忠诚度，具体到单位销售或服务水平，深入探讨以满意评估为基础的激励工资系统的可行性开发。尽管施乐并未达到全面顾客满意，但其评估努力，加上其他方面的经营，为公司赢得了当年的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。由布什总统颁发给当时的董事长戴维·卡恩斯的这一奖励，仅仅是该公司向最终目标努力过程中的标志，最终目标还需在相当长时间内付出不断努力，我们

将在后面做更详细的阐述。

管理问题

跟踪顾客满意度与顾客忠诚度所带来的巨大好处，使得下面问题所述的行动成为必要：

1. 您的企业是否定义顾客忠诚度并设计一种方法来测量它？
2. 您的企业是否测量顾客满意度、顾客忠诚度及两者之间的关系？
3. 是否有一系列互补性测量指标，构成顾客满意及顾客忠诚的整体形象？
4. 企业中是否有一部门负责收集并分析所有的测量结果，并将最终结果与其他部门沟通？
5. 是否运用某一营销努力来区分完全满意与满意水平达到中上的顾客？
6. 奖励和赞赏是否仅限于那些实现全面顾客满意的员工？
7. 是否按投资的最终回报来决定顾客满意投资的先后顺序？
8. 顾客满意投资预计回报率的计算是否与其他资金投资的计算方法相同？

理解顾客满意的决定因素

提高顾客满意的经济效益对企业实现利润的影响是巨大

的，这为我们理解影响顾客满意的因素提供了坚实的基础。其中影响最大并最容易证明的是员工满意。所以，下面我们将注意力转向员工满意与顾客满意的关系。

第 6 章

管理顾客－员工“满意镜”

关于诺德斯特龙这家闻名遐迩的百货连锁店，有很多故事讲述它传奇式的优质服务带来的高度满意和几乎狂热的忠诚。这些故事包括诺德斯特龙员工尽力为顾客换轮胎，在停车场为顾客预热引擎，接受诺德斯特龙从未销售过的货物，为顾客退换其他商品，甚至为顾客订购并提供他们未曾想到的奇异商品。大多数故事在反复讲述过程中可能被夸大了，有一些可能从未发生。但是有很多是真实的，对于诺德斯特龙，这些故事比其投资的相对谦虚的广告更重要。

服务接触

这些故事形象地刻画了学术界称之为顾客与服务提供者服务接触的特性。这些服务接触是许多服务利润链的中心，它们使大多数服务过程与制造过程相区别。

诺德斯特龙鞋装部的售货员不仅向一位顾客耐心介绍本店供应的品种齐全的女鞋，而且陪同顾客光顾服装及其他部门，寻找完美时装搭配，这就产生了顾客的特别满意。顾客满意的结果归功于员工对工作的满意。它引发了更多的可以反复讲述

给他人听的诺德斯特龙故事。

并不需要利用此类服务接触来鼓励发展与诺德斯特龙或其销售人员的关系。诺德斯特龙为激励这种关系作了所有应当做的事，最关键的是报酬系统，它在销售额的基础上给售货员以相当的佣金，而不是接近最低水平的薪水。所以，在诺德斯特龙，成功的销售员的报酬是所有零售企业中最高的。

确切地说，顾客满意对诺德斯特龙的员工产生了一种“镜子”的效果，而这又进一步增强了顾客满意的潜力。

“满意镜”的证据

在多单位服务经营中顾客满意程度与员工满意程度紧密相关。但事实上，二者之间的因果关系并不清晰。诺德斯特龙的管理层深信全面顾客满意的目标可以通过满意的员工达到。所以它不仅给与顾客关系密切的员工予丰厚的报酬，作为顾客满意而取得长期销售成功的一种奖励方式，而且提供诱人的销售环境，包括钢琴演奏的背景轻音乐、豪华地毯，及设施良好、地点优越的商店，辅之以全面商品分类，保证顾客容易找到要购买的货物。该公司还制定了自主答复政策，使员工可以在尽可能少请示的情况下帮助顾客解决问题。

与我们交谈的诺德斯特龙员工都不断强调他们与顾客之间的正面交往，以及进行判断的自由，这是他们工作环境质量的重要因素。这为持续努力满足顾客提供了激励因素，最大限度发挥“满意镜”效用。

首先提出“满意镜”概念的是本杰明·施奈德（Benjamin Schneider）和大卫·鲍恩（David Bowen）。在 1985 年的一项研

究报告中，他们在一家银行的分支机构中明确了顾客和员工满意水平的紧密联系。在8年后类似的研究中，他们总结了员工工作满意程度会产生有关顾客满意的最一致信息。

我们在所研究的每一家多单位服务组织中都发现了这一影响。图表6-1显示了几家著名企业顾客满意与员工满意的关系。在所有需要统计分析的案例中，都可以从统计方面明显地看出这种关系。而在其他数量分析并非十分精细的情况下，也支持了同一结论。这些例子及其他经验使我们得出结论：在缺少顾客满意度或员工满意度的数据时，可以由相应的另一组数

组织	经营业务	员工类型	发现
MCI通讯公司	电话通信	服务中心员工	员工满意、顾客满意及顾客再接受服务意愿之间的重要联系 ***
Chick Fil-A	食品服务	酒店员工	78%的顾客满意度达到中上的酒店都拥有中上程度的员工满意 **
西欧货币中心银行	银行业	银行分支员工	员工满意与顾客满意之间的重要联系 ***
梅杰美国旅行服务	旅行服务	分支办公室员工	员工满意与顾客满意之间的重要联系 ***
服务专家公司的Merry Maids子公司	清洁服务	清洁服务提供者	员工满意度提高1%=员工承诺提高0.5%=顾客满意度提高0.22% **
兰克施乐公司	办公设备	服务中心员工	员工满意与顾客满意之间的重要联系 ***

图表6-1 特定企业顾客与员工满意度之间的联系，1990~1995年 *

* 各企业的数据是在1990到1995年间不同时点上收集的

** 基于企业内部收集的数据

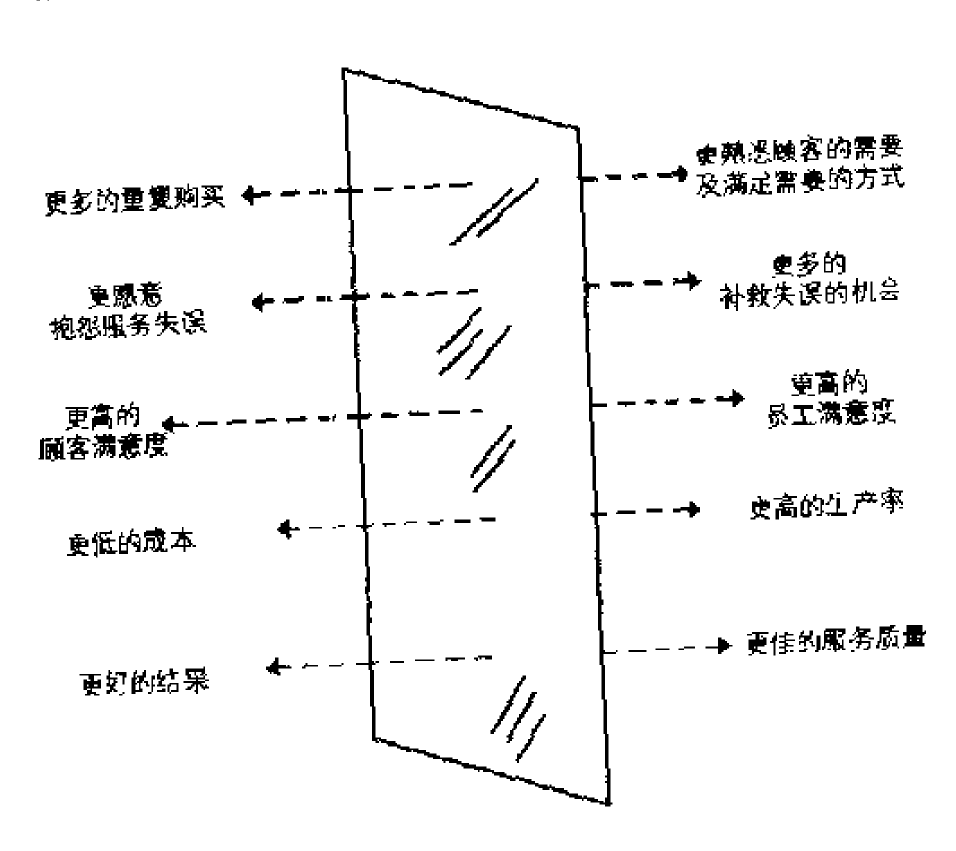
*** 这里使用的“重要”一词是指员工满意度与顾客满意度之间的关联度达到99%的水平

据进行预测。即如果我们知道一家经营机构员工满意度水平比另一家机构高，我们可以预测其顾客满意度更高。

为什么会产生满意镜?

"满意镜"的最简单形式可能是在饭店里，服务人员热心工作，不仅会热心与顾客交流，而且尽力使顾客的用餐经历愉快。顾客通过赞扬和更多的小费表达其满意，这就加强了员工与顾客的关系，而且顾客下次光顾时服务人员会更加热情。

般来说，这一过程包含了许多内在联系的因素，图表6-2



图表6-2 满意镜

列出了其中一部分。如果一贯、积极的服务接触带来了一定程度的满意，促进了顾客忠诚，影响工作有效性和顾客满意的可能性就会很大。员工在一个工作岗位呆的时间长，不仅可以了解工作的要求及做好工作的技巧，而且开始了解顾客特殊的兴趣与需求。正因为如此，一系列服务接触建立起顾客－员工关系，这种关系使双方在出现错误和误解时更能容忍对方。

对于顾客经常消费的服务更是如此。几年前在法国一家咖啡饼屋连锁店，Au Bon Pain，一位非常成功的经理对这种现象有着深入的理解。在这一服务行业中每位雇员平均每周工作40小时，而加里·阿伦森（Gary Aronson）只雇用愿意每周工作50～60小时的人，10～20小时的加班付以加班报酬。除了尽可能增加员工的报酬，以及提高雇用的饭店员工的素质，阿伦森还知道每天光顾饭店的大部分顾客都希望见到同一面孔为其服务。服务员能够记住100多位老顾客所点的菜谱，阿伦森的顾客对服务非常满意。再加上其他几项策略，毫无疑问其员工流失率在同期Au Bon Pain连锁店内最低。

防止镜子破碎

如果雇用的员工不愿加班工作，不被顾客的正面反馈激励或不喜欢与他人交往，那么加里·阿伦森的策略不会奏效。

从一定程度上说，成功的服务接触及其带来的交互关系从雇用适当的员工开始。在阿伦森的店中，员工都是受教育有限，但积极向上，期望个人发展、收入提高的人。

为顾客提供良好服务得到的适当激励更鼓励了与顾客之间的良好关系，这些激励与顾客满意有密切联系。适当的培训与

奖赏对于鼓励这种关系非常有效。

满意镜的关键在于努力吸引“合适”的顾客。他们愿意对优质服务作出适当反应，愿意建立良好关系，而高度顾客忠诚自然会带来持续经营、低成本和高利润。

低成本和高利润使全球的“加里·阿伦森”们都可以提高员工的薪水，使他们与其他雇主形成差别，为竞争优势建立基础。

从服务接触到建立关系

成功的服务接触由许多原因引起。但是除非能够保持服务一致性，否则难以形成那种顾客感觉像服务“主人”般的关系。

建立成功服务接触的因素

我们已经强调了成功服务接触的人员因素。从顾客的感受方面，这是服务质量的一个重要因素。但是，应当记住，一次服务接触仅仅是为顾客服务、为服务供应商创造利润以及顾客价值等式其他方面的一次成功。不同的服务提供商，其人员因素的重要性也不同，这取决于这种接触的性质。

例如，图表6－3所示的几种服务接触，从没有技术中介的面对面服务到机器对机器服务，后者是许多企业对企业(business－to－business)服务接触的特性。

面对面

面对面接触能够带来高度的人员接触，这就使顾客对包含高感知风险的服务放心。这种类型的接触尤其适于那些还未开

面对面接触（顾客可以看到服务）

仔细的顾客细分和选择
选拔一线服务人员注重个人能力
顾客易获得服务
愉悦、舒适的环境
良好的技术支持
训练有素的员工
顾客及员工忠诚
及时可靠的服务
外表与行为给人信任感的员工

面对面接触（顾客看不到服务）

以上各因素再加：
  服务存在的有形证据
  联合、担保和保证

人-机接触

易于理解的程序
易于使用的技术
服务结果的查询
快速反应
需要时可以找到服务人员
信息与交易安全性
保险机制与程序

机-机接触

有效的软件
软件与硬件的兼容性
跟踪能力（信息、发运等）
自动查询程序
交易记录
信息与交易安全性
保险机制

图表6-3 各种服务接触成功的因素

始信任计算机和信息技术的人。接触的具体形式包括为中老年顾客服务的银行出纳，帮助无经验旅客克服飞行紧张情绪的售

票窗口，为不愿自己研究、买卖股票债券的投资者提供的个人中介服务，以及为了解一定汽车维修知识或希望检验维修技工能力的车主提供的与维修技工的接触。

面对面接触中适宜的环境（例如，银行的办公室看起来亲切、宽敞）、信息和技术帮助服务提供者在适当的时间内提供适当的交易（不管是银行交易还是维修汽车），这可以使服务接触更加令人愉悦，并最终取得成功。后面我们检测服务质量时可以看到，这些都是大多数著名服务接触的经典组成要素。而每一要素的重要性则取决于服务目标顾客的情况，谁是目标顾客，他们如何思考、如何生活？

服务是否以一种顾客可见的方式提供会对需求产生影响。有形证据在这种情况下变得非常重要，它以维修时是否更换破旧的汽车零件或清扫酒店房间时是否仔细摆放化妆品等形式表现。如果交易中感知风险是重要因素，那么顾客可能需要服务者的合作、服务保证及产品保证。

人 机接触

服务接触愈来愈多地以一种技术设施为媒介，大部分是硬件及程序、交换数据信息软件。这最大限度地促进顾客提高自我决策的程度，直接与技术而非人员打交道。

最初电话、电脑银行业务发展缓慢。但最近几年这几种银行业务方式得到充分发展。研究显示使用这些银行服务的用户倾向于是年轻人。当然他们必须拥有使用工具，例如在电脑银行中，硬件、软件和通讯媒介是必需的。而更重要的是这群人最看中这一服务过程中所节省的时间价值，而且最信任这些服务中运用的技术。

机　机接触

今天机对机服务最普遍运用在供应商使用EDI（电子数据交换）信息为零售商、批发商补充库存的过程中。补充过程从客户电脑开始，该电脑中装有订购模型，列明订购点和订货批量。订货要求直接传送到供应商的电脑，供应商电脑可以查询库存、预定装运，或在库存不够时，向上一级供应商订购，并将信息通知客户电脑。这一过程非常适用于不需人员判断的大宗标准化产品的规律性订货。

实现服务接触的一致性

只有在服务提供商保持服务接触过程中一致的高质量时，提供者与顾客之间的一系列接触，才能带来一种有价值的盈利性关系。在这种情况下，出现错误后良好的服务补救的作用非常有限。如果服务提供者不得不一再补救，才能提供顾客预期的服务结果，他就未能提供那些研究卓越服务过程的人所定义的"权威"服务。换句话说，顾客对可能风险的感知大大加强。而最危险的情况是，顾客并不赞扬服务提供者的补救能力，只是到别处去接受服务。

保持提供服务的一致性是麦当劳成功的重要因素。这家企业生产的汉堡可能并不是顾客所品尝过的最好的汉堡，但是顾客知道他们会得到什么样的产品。尽管食品是由经验较少的年轻服务人员准备的，但是麦当劳设计一定技术，运用一定方法确保其食品在全球范围内都达到惊人的标准化（其中一些方法包括引入保险设施，如计时器、铃声、自动关闭开关，以及第9章我们会详细讨论的设施）。而且，食品在全球统一店面、

统一清洁标准的环境中提供。与顾客的人员交往减少到最低程度，运用技术及服务接触的其他要素提供一致性服务，而使收款台人员能够集中精力提供快速、准确的收款服务。

在建立关系中募集顾客

意识到关系镜重要性的革新可以用来设计募集顾客，在提供形成镜面影响的反馈信息中起到更加积极的作用。最成功的例子之一是我们讲到的美洲航空实施数年的“您是特别的”创新服务。这包括向频繁旅客发放“奖励券”，奖励券可以由顾客填好，奖励给提供优质服务的员工或直接寄到公司总部。这些奖励券是航空公司特别奖励的基础。此项创新为有价值的顾客提供了赞扬在某时某地提供特殊服务员工的方式，在此过程中顾客与员工们交往，并开始感觉他们参与到促进未来服务的设计过程中。

无论是否得到顾客的帮助，提供一致性产品和服务供给，都增加了建立服务关系的可能性。这种关系是否建立还取决于服务提供者的其他努力和政策。只有进一步发展这种关系，“镜面”关系的效果才有机会扩大。

为顾客关系设计组织

我们所研究的许多消费者服务及企业对企业的服务中，最常见的顾客抱怨是关于企业无力或不愿保持与顾客联系的员工的稳定性。即使员工背离率较低，快速发展的企业也会无意中将最好的员工从一个岗位调到另一个岗位，来配合企业的发展

并为个人提供晋升机会，将其从低收入的顾客服务岗位调到高收入工作岗位。从服务提供者角度，对员工的一致性可能很满意，而从顾客角度看却并非如此。当然，最好的服务人员调动后，只会使顾客产生中断联系的抱怨。

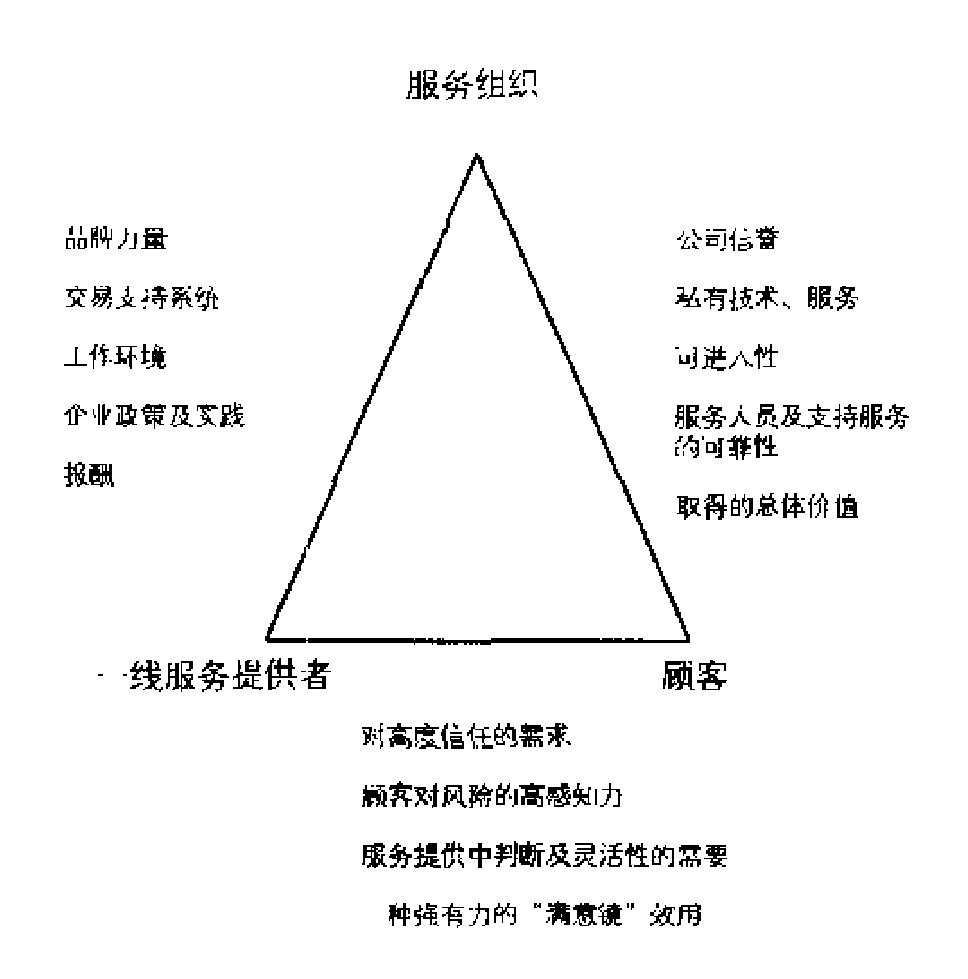
例如，在服务专家公司的核心业务——即为医院、学校、工业企业提供清洁及其他辅助服务——快速发展的过程中就出现这种情形。这促使企业努力寻求一种奖励一线有才能经理的方式，而不是将他们从现有的与顾客的良好关系中调走。

顾客－服务者关系可能非常密切，使得顾客情愿一直跟随服务者，即使他们变换雇主。这在人员服务程度较高的服务行业中尤其如此，在这些服务中，服务者对于顾客的健康、财富及整体的幸福非常重要。所以，病人会跟随医生从一家医院转向另一家医院，投资者会跟随经纪人从一家中介机构转向另一家。这就增加了希望通过重要员工保持其顾客关系的企业的风险性，如图表6－4的服务关系三角所示。

发展服务关系三角形

顾客－服务者关系的成功有助于加强顾客、服务者及服务机构之间的联系。我们最近在银行组织进行的一项研究中发现，对顾客关系及工作都非常满意的员工，工作转换率非常低。这反过来也促进员工的发展：（1）更好地理解工作要求，在实践中不断学习；（2）加强服务企业部门内部及部门之间的团队工作及协调；（3）增加对顾客需求的认识；（4）更好地理解并承诺实现公司的关键目标，如改善顾客满意度。实际上，成功的顾客－服务者关系有助于图表6－4所示三角中的其他关系。

服务关系三角形非常重要，成功的服务企业总是花费大量



图表 6－4 服务关系三角中影响关系强度的因素

的时间与精力设计企业组织结构，建立有效的顾客关系。做到这一点首先应当从顾客角度明确这一关系中的关键人员，决定如何组织这些人员有效地提供服务。

确定关键关系岗位

许多岗位及其相应员工在提供优质服务中都很重要，但从顾客角度来看有一些特别重要，因此明确这些岗位至关重要。

例如，在商业银行关系中，负责贷款的银行职员经常是借款企业与银行关系的关键环节。同样，在个人银行业务中，柜员在相对低利润、高成本、交易导向的个人化需求服务关系中比较重要，但对于银行的分支机构而言，为购买汽车及进行其他消费而借贷的人能带来利润。可笑的是，多年来银行注意力集中在保证分支机构有高素质的柜员，防止出现钱款方面的严重错误，并关注与邻居保持良好关系。而在这一过程中，他们经常忽略了真正能产生利润的岗位和人员。

一家著名公共会计公司的客户告诉我们，该公司并不是年复一年地重复陈旧的审计和税收工作，而是提出想法和建议，使客户的利润大幅增长，客户和公司之间也因此建立了特别关系。这个例子说明：关注于雇佣并培养具有创造性的人员，这些人在需要时能从咨询角度向顾客提出创造性的建议。

这里，关键在于明确需要优秀人员负责的、对维护顾客关系极为关键的工作岗位。

尽职的服务者?

在不考虑成本的情况下，高交易价值（如办公设备维修）、高准确度要求（如订早餐）及高财务、法律、个人风险服务的顾客倾向于一直与同一个人打交道。例如，根据几年前一家优秀的经纪公司所作的调查，经纪公司的客户，看重的是尽职尽责的经纪人及交易的频繁性。但是，尽职的服务者很可能是关系问题的昂贵解决方法，主要是因为仅仅一位尽职的服务者很少具备企业中其他人员所拥有的全部专业知识，无法为大量顾客有效安排时间，无法提供某些服务业务中所需要的长时间工作。这最终迫使企业以小组为基础提供服务。

服务团队?

波士顿地区一家以优质顾客服务著名的绅宝汽车经销商，由小组来负责经销商与顾客的关系，这样，每位顾客会与蓝、红或绿队接触，而并非只是服务部门中的一个人。我们从顾客角度对这一过程的观察发现，尽管是与小组打交道，顾客们真正感觉到在服务过程中建立了关系。而且，不断有顾客告诉我们，他们的小组是最好的，并且显示出对以前并不相识的小组令人惊异的自豪和忠诚。另一方面，这个企业集团为汽车经销商提供机会为小组、而不是为个人计划并分配工作，允许与顾客的关系中拥有更大的灵活性。而且，设计竞赛来鼓励小组为顾客满意而竞争，从而进一步巩固了这种关系。

同样的原因使施乐公司将大量现场服务人员分成8～10名现场服务技师组成的小组，负责个人为基础的主要工作。工作小组接听从其成员负责的顾客处打来的电话，组织并安排他们的工作，分担某一时间过于忙碌的成员的工作，讨论并解决设备及服务程序中的共同问题。这种工作组形式，从响应时间及重复电话减少（第一次未被修好的机器）的测量结果来看，提高了施乐的服务水平，提高了顾客满意度并降低了成本。

对于那些从顾客角度，某位服务人员不可替代，或很难通过小组手段注入适当激励的服务工作，企业将努力集中于那些与他们的老顾客交往时表现良好的有能力的个人。所以，在诺德斯特龙，获准在营业时间出现在商店的经纪人比销售人员还多。商店为他们提供了无与伦比的销售环境、大量可选择商品，鼓励他们按自身（同时也是商店）的最大利益来工作等激励因素。这偶尔也会出现某位销售人员欺骗或抢走另一位销售人员的顾客的情况。但这只是这一策略所产生的高水平顾客服务与满意的微小代价。这一策略真正认识到了并能充分利用零

售商店销售过程的内在特性。

诺德斯特龙已认识到企业中另一些重要工作是采购者或商品经理的工作。要保持商品的最佳选择，商品经理就必须采购适当的商品。所以，诺德斯特龙要求商品经理只在部门办公室中工作部分时间，使他们能够与其他采购人员一起采购，而且还将他们的奖金与部门的销售业绩联系。这样，公司形成了一种跨功能小组，确保有效的采购，这一策略同样认识到工作的内在本质，并从零售角度，制定了一系列工作要求及激励顾客关系最有效发展的因素。

管理问题

大多数服务中关系"镜子"的重要性也为那些有兴趣获得服务改进和利润的经理们提出了几个问题：

1. 在您公司中，对一个部门来说，顾客与员工满意之间的关系密切程度如何？您如何知道的？
2. 这种关系是否存在于提供服务相关的所有或几个工作类别？
3. 假定已明确"关系镜"中关键的工作环节，您会采取什么行动来吸引最好的人做这些工作？"最好的"应当根据他们的态度和最有效地开展工作所需的技能来定义。
4. 为保持服务中最关键的服务接触质量的一致性，您正在采取什么努力？
5. 一旦建立了关系，您会如何努力确保顾客感觉是同一位或几位服务者长期保持这种关系？
6. 您是否已想到重新组织小组，确保服务关系的连续性，

而仅将顾客分派给服务者个人不可能取得这种连续性?

在许多服务中，不论接触是否是面对面的，“满意”都映在顾客及为之服务的人员的脸上。但是很明显，这种不可思议的交往不会在没有充分准备和考虑的情况下出现。优秀的服务提供商告诉我们，仅仅某一种准备和考虑也不会做到这一点。情况经常是准备和考虑产生了某种工作定义、管理政策、支持技术，及对热情的与顾客联系人员的奖励和认可。我们称这一组事物为“能力”，这将是我们下一个论题。

第 7 章

建立能力循环

阿尔文·伯格(Alvin"bugs"Burger)多年来直觉地理解顾客满意的决定因素,这些因素是我们在几年后通过研究才发现的。他组建了美国最大的独立消灭害虫公司——巴格斯·伯格"臭虫"杀手公司(BBBK, Bugs Burger Bug Killers.,Inc.),他认为如果企业在选拔和雇用员工时,特别关注员工的态度而非能力,为他们提供广泛的培训,最好的物质条件和工作方法,在难以监督的环境下为他们提供较大的工作自由度,在达到彻底消除害虫的目标时奖励他们,关注顾客的选择,确保顾客反馈,并在无条件担保的经营中积累经验,那么企业就可以从服务结果方面的坏名声及缺少顾客导向的经营中赚大钱。

一定程度上,臭虫杀手公司 20 年前就已建立了"能力循环",在我们最近的研究中发现,最好的一线服务人员将"能力循环"作为自身满意的最重要决定因素,这里我们先来论述我们的研究。

一线的困难

论坛公司在几年前进行的一项研究引发了我们对"能力"

的兴趣。该研究以对美国611位“财富五百强”著名经理人员的访问为基础，研究发现：92%的首席执行官认为服务质量对于其经营成功至关重要，而在较低的管理层次这个比例有所降低。确切地说，87%的高级执行人员与83%的地区副总裁同意这一观点。

另一方面，51%的首席执行官认为即时的财务效果对他们的经营很重要。而在高级执行人员中这一比例为69%，地区副总为70%。很明显，第二、第三管理层对企业重要问题的看法与上层管理者很不相同。

接下来，我们开始访问企业几个不同层次的员工，在这些企业中，领导总是通过广告和年度报告来宣传他们希望满足顾客的强烈愿望。在大多数企业中我们发现，总经理通过广告和讲话分别向顾客及员工表达了企业的重要目标是为顾客提供解决问题和满足需要的方法。面向顾客的信息永远不变：“顾客永远是正确的。我们在这里解决您的问题。我们是一个顾客驱动的组织。”

同时同一企业的一线服务人员告诉我们：“只要顾客不是很过分，他们总是正确的。而你在尽力解决顾客的问题时，总会碰到公司里不允许你这样做、不允许你那样做的政策。顾客听到的与允许我们做的完全相反。”

尽管当时我们并未认真考虑这一问题，但是我们认为不能为顾客提供最终效用是一线服务员工的第一大困难。其他几项关于管理政策与员工满意之间关系的研究，尤其是约翰·帕金顿（John Parkinton），本杰明·施奈德，华伦·贝尼斯（Warren Bennis）和彼得·布劳（Peter Blau）所做的研究，更证明了这一问题。他们发现了促使员工满足顾客需求的高层管理行为，与员工满意以及更深层的、与顾客满意之间的联系。他们发现了员工不满和挫折感与管理层制定的规章程序妨碍一线员工为顾客服务之间的联系。以我们的经验，在这种情况下，最感到

不满和受挫的是那些最出色的一线员工。几年后，我们中的一位进行了关于员工满意的深入研究，对数据进行了检测，验证了我们当时的直觉。

定义“能力”

一家人寿保险公司的近1 300位员工及4 000多位顾客为我们提供了我们命名为“能力”一词的含义。他们的定义提供了管理行为的基础。

首先，研究的结果发现第6章所描述的那种“顾客－员工满意镜”在实际中非常强烈，这促使研究者去探求员工满意的源泉。顾客和员工一起从几个重要的顾客领域评价了公司最近的绩效。这些方面包括：（1）与公司进行交易的难易程度，（2）服务人员的能力，（3）服务的及时性，（4）服务代表的可得性及关心顾客，（5）服务人员所表现出的帮助顾客的兴趣。

然而，正是在这家公司所进行的关于员工满意源泉的研究产生了非常有趣的结果。大约三分之二的员工满意程度仅仅由三方面因素引起：（1）管理人员为员工提供的满足顾客需求的行动自由，（2）授予他们的服务顾客的权力，以及（3）获得服务顾客所需的知识和能力。如果再加上对为顾客提供的良好服务进行奖励这一点，这些方面共同构成了这些一线服务人员所经历的工作满意的绝大多数因素，见图表7－1。这些因素组成了我们称之为“能力”的大部分内容。

工作满意能力的影响在这一研究中更加明确。服务能力每提高两个百分点，一线员工对他们工作总体满意度的评价就会提高近一个百分点。

决定因素	解释力 *
授予员工满足顾客需要的工作自由	36.6%
我有权为顾客服务	19.2
我具备服务顾客的知识与技巧	12.9
为顾客提供良好服务的奖励	7.3
顾客满意是经理/主任的主要关注问题	4.2
与服务顾客相协调的生产要求合理	3.1
总体监督令人满意	2.8
保险培训令人满意	2.1
13 项其他因素	11.8
总计	100.0%

图表 7-1 某人寿保险公司一线员工能力的决定因素

* 数字代表由每一决定因素所解释的总体 r 的平方（决定因素与完成这项工作的总体能力之间的关系）的比例。

由这项研究的结果，我们可以得出结论："能力"是由以下几部分组成：（1）为顾客提供最终效用的权限，（2）清楚地界定一线员工允许自由行动的范围，（3）开展工作的良好培训，（4）设计良好的支持系统，例如服务设施及信息系统，以及（5）对优良表现的赏识和奖励，至少部分由达到的顾客满意程度决定。

以我们的经验，在能力等式中还有一个因素，尽管这项研究没有考虑到。在我们所做的其他研究努力中，表现最出色的员工都非常关心他们自身及周围其他员工的能力。而且，友善的员工珍惜与"友善"的顾客及其他"友善"员工的工作。记

住这一点，就可以得出合理的结论：顾客和员工的选择方法与结果对于成功地建立高能力的一线服务组织至关重要。我们将从这里开始建立我们的能力循环。

雇用人员时，态度第一，技能第二

我们在各大陆访问高绩效的服务企业，与其领导进行交谈时开始了解到一些共同观点，第一是强调雇用态度良好的一线服务人员，然后对他们进行工作所需技术的培训。事实上，这意味着如果要从竞争对手处雇用人员，不要雇用对某一项工作有经验的人员。而从竞争对手处雇用人员是大多数企业不情愿做的，以防止雇用一些培训很差或态度很差的人。

罗森布鲁斯（Rosenbluth）国际公司是一家年收入超过20亿美元，业绩快速增长的旅游公司，其领导非常清楚地阐述了这一政策。公司首席执行官哈尔·罗森布鲁斯说："我们所寻找的不是技术能力，我们要寻找友善的人。我们可以培训人员具备专业技术，但是我们无法使他们变得友善。"西南航空公司也有类似的政策，该公司首席执行官赫布·凯莱赫说："雇用从寻找拥有良好态度的人员开始——那才是我们要寻找的——愿意为他人服务的人。"

"臭虫杀手"公司的方法

巴格斯·伯格开始建立一家专门消除酒店或其他房屋中的诸如老鼠和昆虫等害虫的公司，这些场所用普通的杀虫剂很难或不可能完全清除害虫。用伯格的话说，是"害虫控制"服

务。他的服务概念是：以通常是其竞争者4～6倍的高价格，为有着严重害虫问题及潜在损失严重的顾客，提供“清除害虫”服务。具体说，这些顾客包括一系列声名显赫的饭店和酒店，他们无法承担当地健康部门针对受污染房屋进行的传讯。

因为伯格在公司刚起步时自己动手进行服务，所以他知道这项工作需要什么。随着经营的快速增长，他开始雇用与他有同样兴趣和动力的人，即成为一名“杀灭害虫精英”，在一个许多顾客心目中声誉不佳的行业中竞争。由于大多数员工都是相对独立地进行工作，大多数是在午夜，这种情形很难监督，因此招聘决策非常重要。

为了寻找能够成为“服务专家”的合适人选，伯格研究了一套能够真正挑选杀灭害虫精英的程序。但是这要求比通常面试多得多的步骤。他需要检查应聘者的介绍信及信用等级，让他们完成精心设计的个性及能力测试，要求他们进行测谎及药物检验（法律所允许的），甚至要与其家庭成员交谈。其目标是招聘追求完美者并且有适宜稳定的生活，能够在非常规的时间——通常是午夜——工作的人。伯格说：“当我们在芝加哥和底特律设立分支机构时……我们面试了400多位候选人才找到一位符合我们标准的人。”能够完成这一艰苦的选拔程序的人都拥有许多共同特性，有着强烈的自豪感和友善意识，这在与顾客及其他人的交往中非常有益。

这一尤为关注人员选拔的策略被许多企业证实极其有效。这些企业包括从酒店服务（马里奥特和利兹－卡尔顿）到油田服务（施伦伯格），从汽车租赁（艾维斯）到快餐食品服务管理（Taco Bell）的各行业。事实上，在研究了杰出的服务提供者的样本后，我们开始注意到选拔员工时所运用的一个技术模型。在这些组织中有相当多的部分运用非传统方法来完成这一任务。尤其依赖于工作申请者所显示出的对成功工作至关重要

的“生命主题”（“life themes”）的配合。

根据“生命主题”挑选

“生命主题”选拔方式包括八个基本步骤：（1）找出完成某项工作的明星业绩者；（2）与这些明星交谈，确定他们与成绩平平同事的区别，为这一工作建立“生命主题”模式；（3）围绕生命主题模式设计一份问卷，用于针对未来工作候选人进行电话访问；（4）确定工作候选人名单；（5）运用训练有素的访问者，进行电话访问，并录音；（6）录制对话使分析者通过“倾听”进行解释；（7）为每一位工作候选人建立生命主题档案；（8）决定雇用哪一位申请者。

这一策略在许多企业中已被采用，例如摩托罗拉、海特酒店(Hyatt)、马里奥特集团的费尔菲尔德酒店子公司、百事公司的Taco Bell子公司、服务专家公司、Searle制药，甚至克利夫兰骑士篮球队，其结果雇用了一批员工，基本反映了申请人的情况。

成功采用这一方式的组织认为这种方式不需要面对面的交谈；事实上，他们认为面谈会带有面试者的偏见，降低出技术产生结果的可靠性。而且，需要指出，这种“生命主题”方式很少强调完成工作所需的专业技术和特定知识。它主要关注候选人的态度和价值观，所以这种方法必然遭到传统人事管理者的批评。但是越来越多的事实证实了运用这种方式招聘一线服务人员的有效性。

由自我选择替代挑选

一线员工流动的最大原因之一是新受雇者误解了工作的实

际需要。这在一线工作非常重要而且工作内容不很丰富多彩的行业尤其如此。从一大批新招聘人员中筛选最成功的人员的成本太高，企业不能忽视这一问题。所以著名的企业，例如以丹麦为基地、每年招聘上万名新员工、在全球拥有顾客的警卫服务公司 ISS，率先由最近在哥本哈根成立的工作中心帮助未来员工来自己选择工作。

这项工作包括强制观看“工作前”录像等多项措施，使未来员工了解这项工作如何艰苦，包括清晨工作时间，很多人可能很难起得这么早。这时 ISS 鼓励员工在任何感觉不适时可以选择退出工作。那些留下来的被认为是自己选择了这一工作。这可以解释为什么丹麦ISS的员工保留率比同行业平均水平高出5倍。

巴格斯·伯格也认识到他的公司提供的高额工资和待遇可能会吸引那些高估自己工作能力的人。所以，他设计了一个培训过程，包括较早地暴露工作的实质。在每一次实际工作实习之后，如果怀疑自己有成为杀灭害虫精英的热情，受训者就会被鼓励放弃。

将顾客纳人过程中

我们走访的服务企业中，西南航空公司并不是惟一将顾客纳人到挑选与顾客接触的员工这一任务中的公司。但是，它实施这一策略时间较长，将频繁旅客纳人到人事小组，来挑选空中小姐及其他与西南航空顾客频繁接触的地面工作人员。正如西南航空公司负责这一过程的经理丽塔·贝利（Rita Bailey）所说：“除了他们，谁还更能够告诉我们顾客希望在我们的机舱内看到什么？”

有些人可能会怀疑在其他顾客服务及企业对企业服务行业中，这一策略的可行性。我们可以补充一点，我们询问过这些

频繁旅客中的几位，为什么他们要从自己的工作中抽出时间来协助西南航空公司做这项工作。回答非常具有启发性。一些人说这非常有趣，而且有教育意义。另外一些人说为“我的航空公司”做这件事很自然，这体现了任何组织都热心追求的“顾客主人翁”感。

为合格的顾客服务

我们所观察的高能力企业很少为所有希望得到它们产品或服务的顾客提供服务。顾客必须具备为之服务的资格。

例如，巴格斯·伯格害虫杀手公司（BBBK）要求顾客在与公司签订服务合同之前，必须先同意整理房屋，为伯格工作人员的每月服务做好准备；特殊情况下，同意增加清扫频繁度，改变垃圾处理程序，或进行BBBK专业维修。顾客这样做一方面来自BBBK无条件保证的刺激，BBBK保证客户及他们的顾客不会在客户的物业内见到害虫。另一方面还来自希望彻底清除害虫愿望的刺激。如果潜在顾客不允许BBBK在晚上进入他们的房屋进行初次清除，就不具备与公司合作的资格。如伯格所述：“如果他们不想遵循我们要求的严格清理规则，那我们不愿意与他们合作。”公司仔细挑选顾客保证了较高程度的长期关系的成功。

设计培训员工，既是目的，又是手段

提供家政管理服务及医院或其他机构的各项功能服务的服

务专家公司，其前总裁兼首席执行官肯尼斯·维克纳（Kenneth Wexner）经常说："我们希望在我们要求员工去做事之前，能够帮助他们有所得。"服务专家的经理人员开展工作的重要因素是自豪和自尊，这些工作在社会上很少得到认可。教育是达到这一点的主要方式。除了提供帮助做好工作的通常指导，经理人员经常对员工进行生活技能的培训，包括诸如语言之类的基础事项。

为军人及其他顾客提供金融服务的USAA，以其公司在圣安东尼奥的总部拥有75间教室及教授200多门课程而自诩。领导USAA的前军官们，充分理解广泛的培训作为工作的一项正常程序的意义，他们在公司内延伸了这一概念。最终，作为工作的一部分，许多员工取得了大学学历，这对日常工作中对待顾客的态度有积极的影响，也使USAA成为美国员工眼中最好的雇主之一。

在BBBK，新员工要经历5个月的培训计划。它不仅在教室中进行（巴格斯·伯格经常亲临教室），还在现场经理的工作中进行。公司培训一位新员工需要花费15 000美元，包括工资及离开家的生活开销。培训不仅培养专业技能，而且提高BBBK员工与顾客接触的有效性。

许多著名的服务组织都将培训既作为目的，也作为手段。手段能使员工为更好的工作做好准备。而这里的目的是提高员工的自信、自豪及应付生活的能力。

确定自由度及限制

自由度和限制是我们用来替代当今商业英语中运用最多而

很少真正理解的一个词——“授权”。罗伯特·西蒙斯（Robert Simons）提出的这个词，在某些情况下已经导致了企业的控制软弱，甚至是部分经理人员的不负责行为。

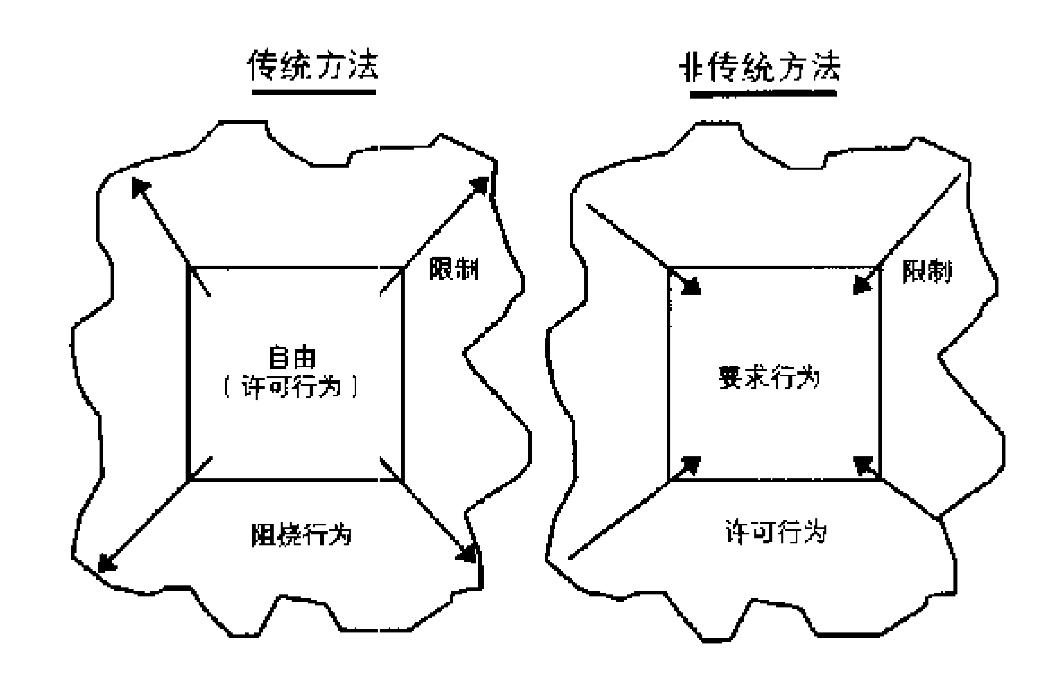
一线员工不断告诉我们，他们希望有足够的自由来为顾客提供服务，同时他们也希望清楚对他们的权力做出的限制。这种限制性描述有时可能是细微的、主观的，例如西南航空公司建议一线员工“为顾客做任何你认为能使你心里感到舒坦的工作”。在这里“舒坦”一词描述了一种限制。但是这对其他企业或公司来说可能不够明确。所以，在利兹－卡尔顿设定一美元做为员工能够用来解决顾客“机会”（利兹－卡尔顿内部用来表示“投诉”的词）的成本限制。

传统观点

员工自由度的一种观点如图表7－2所述。方框内部是员工能够自由处理的。例如在西南航空或利兹－卡尔顿，超过限制的行为就需要得到上级的同意。这种方式的优点是，给员工一定自由来实施他们的任务，另一方面不会使企业承担对顾客及他人不必要的承诺而形成的风险。请注意这一方式的目标是在给定特定业务的要求后，扩大方框的大小使之达到可实行的程度。

非传统观点

巴格斯·伯格，Au Bon Pain及其他企业选择非传统方式来提供工作自由，如图表7－2所示。例如：Au Bon Pain“合作者－经理计划”，设计“释放”其法国咖啡饼屋的经理，经理与



图表 7-2 限定员工自由度和限制的两种方法

公司达成协议，在超过协定金额之后允许他们拥有增加的利润的一半。他们可以自由运用各种方式自我决策来增加利润，但他们必须达到一系列不能谈判的标准，例如产品的易得性，房屋外观整洁，品牌正确展示及其他几项要求。未能通过这几项要求的检测是不再与该连锁店经理继续签约的主要原因。革新的结果是，计划实施后不久利润大幅上升。商店经理们通过在营业场所增加座位，开办酒宴服务，寻找喜欢他们产品的顾客，以及人员管理及经营的其他方面管理等不同方式来增加利润。

类似的，巴格斯·伯格的员工，经常在没有监督的非常规时间内工作，他们拥有广泛的自由来寻求消灭顾客房屋中害虫的可行方法。但是，只有在他们达到了外表、可靠性及培训的要求后，他们才会因这些努力而得到奖励。

与传统方式自由度的确定不同，这种理念的目标是减少方

框的大小，使限制服务质量及其他特性的需求最小。这种非传统方式经常用来鼓励一线员工的企业家行为。它假定一线员工知道如何才能最有效地工作，而且这一政策引起的偶然风险的潜在成本相对于更大销售额、更好服务质量和生产率所取得的利润来说很少。

罗伯特·西蒙斯运用了一个术语——边界系统——以确定工作自由度和限制。以他的研究为基础，他认为组织信念系统，或共有的价值观，再加上对适宜和不适宜行为的清晰指导方针，对于避免意外，防止员工偏离既定方针，甚至对于促进创新都是必要的。我们非常同意这一观点。

投资于支持系统

USAA 在顾客导向的 state－of－the－art 信息系统上，比别的保险公司投资更大。诺德斯特龙为它的一流销售人员提供最好的商店位置，赏心悦目的室内装修，以及销售的全部商品选择。“巴格斯·伯格害虫杀手”公司几年来一直关注为其清除工作者开发最好的方法和工具，并且跟踪顾客满意和保证服务。在著名顾客服务组织，例如马里奥特集团的费尔菲尔德酒店和罗森布鲁斯国际公司旅游服务中，赏识和奖励是其战略的重要因素。西南航空公司的高层经理人员，在给坚持无礼行为的顾客第三次机会之后，就会通知受影响的员工，公司要求那位旅客不再乘坐西南航空公司的飞机旅行。除了前面所论述的个人发展努力，支持系统的所有这些构成要素对一线服务人员都非常重要。

信息与交流技术

USAA在信息与沟通技术上比其他保险公司投资大，非常合情合理，因为信息与沟通技术是其分销系统的生命线，公司的产品通过直接邮寄、电话、口头传播方式销售，规定顾客服务代表通过电话与顾客联系，解决顾客要求、问题和理赔。信息支持系统对于USAA服务代表将最终结果传递给顾客至关重要。这成为行业内顾客满意度和忠诚度最高的企业的战略核心，而且也显示了USAA顾客服务代表的工作满意度很高，工作满意遍及整个组织。

有时，这种支持系统代表竞争优势的关键源泉。几年来，施伦伯格公司在技术方面大量投资以勘测并记录地理结构，这可以为石油勘探公司钻井提出建议。同时，它收集了世界上关于地质结构与石油存量的最完整的数据库。它为负责更换石油设备的现场技师提供技术及数据，每一位技师可以使用价值约100万美元或更贵的计算机设备。一方面，因为不可能对现场技师进行严格的监督，施伦伯格必须为他们进行的设备操作提供较大的自由度。另一方面，为他们提供优质的技术和信息支持，以区别于竞争对手的差别化服务方式为他们提供支持服务。

设 施

研究服务接触有效性的专家认为交易环境对于顾客和员工满意都有影响作用。诺德斯特龙等零售商也认识到设施与商品选择有促进销售的良好效果。服务专家公司几年前发现，设在伊利诺伊州Dowers Grove公司总部的大量管理教育设施和实验室为公司赢得了一定的销售。事实上，作为销售过程的一部

分，所有参观这些设施的学校督办及医院董事会成员中的90%，最终都会与公司签订清洁和其他支持服务的协议。

方法与材料

同样，BBBK 确保为现场执行人员配备最有效的可供杀害虫的材料。此外，对进行初次清除和管理化学药物等材料的最优方法进行持续研究，保证 BBBK 员工能够达到公司所承诺的最终结果，即彻底杀灭害虫而不仅仅是控制。所以，公司花费在化学药物上的钱比同行业平均水平多两倍多。而且它也鼓励其服务专家在一次普通服务中花费相当于其竞争对手 4～6 倍的时间。

现场质量控制“安全网”

现场监测、秘密购物者（包括公司员工或聘来扮作顾客的咨询人员）及顾客满意调查等构成了著名服务企业确保其持续高质量绩效所使用的几种方法。在 Taco Bell，这些被称为“安全网”。

BBBK 运用由伯格的女儿领导的全职两人组质量控制队，奔走于全国各地，访问顾客，并撰写自己独立的报告。而且，地区经理也会在每次服务后一两天内打电话给顾客，询问满意情况。

这些做法，可能除了秘密购物者（有些人认为这种做法由于没有可靠性，易于出现任意评价的可能），都能更好地激励一线服务人员。BBBK 一位服务专家的话代表了普遍的态度：“是的，它是一种压力，但是帮助你保持自己的标准。没有这

些做法，我想我们就会与其他公司一样了。”另一位专家说：“它给我们额外的刺激。”

服务保证

BBBK支持系统的另一个元素就是无条件服务保证，即如果没有达到显著的效果，就对公司的收入予以惩罚。它规定，作为签订合同前，顾客遵从公司的要求及为彻底清除支付费用的一种回报，如果顾客被当地卫生部门传讯，那么巴格斯·伯格将会：（1）为顾客支付任何罚款，（2）偿付顾客因停业所造成的所有利润损失，再加5 000美元的信誉损失，（3）提供6个月的免费服务或支付客户另外选择一家灭除害虫公司的一年的服务费用。如果客户的一位客人看到一只害虫，BBBK将会寄发一封道歉信及免费服务的优惠券。

很明显，采用如此严厉的服务保证的公司无法负担太多的赔偿，不能经受对财务收入的这种惩罚。而最好的公司根本不需要赔偿。例如，BBBK每月平均赔款约2 000美元，而其年收入达到3 000多万美元。

你可能会问，为什么“保证”组成支持系统的一部分？在这里，“保证”除了作为控制企业服务质量与提供信息的方法，还能作为改进方法和效果的基础。可能最重要的是，产生投诉并不用来对BBBK员工进行惩罚，而是作为给这位服务专家提供进行额外培训的机会，并且给他机会以公司的服务及补救能力来打动客户。

事实上，巴格斯·伯格的服务保证是一种在客户的帮助下保持其杰出的效果导向业绩的方式。我们将在第10章中具体研究服务保证。

“解雇”顾客的自由

近几年我们所访问的几个高绩效组织中的一种反复出现的主题，即给一线员工解雇顾客的自由。

例如，在罗森布鲁斯旅游公司，那些对罗森布鲁斯员工一再无礼的人就会被要求另寻一家旅游服务公司。根据公司首席执行官哈尔·罗森布鲁斯所说：“通常有一些公司对他们自己的人态度恶劣，所以他们在电话中也对我们的雇员态度恶劣。我认为让我们的员工每15分钟就与这些粗鲁的人交谈一次实在太可怕。”

西南航空公司的首席执行官凯莱赫说话更直率：“有些事情完全是错误的……在美国几乎形成一种信仰……认为顾客总是正确的。这是对你自己员工的一种背叛。顾客并不总是正确的……”

而存在这种政策的地方，例如，卡尔·西威，达拉斯的卡迪拉克经销商，一线员工解雇顾客的权力总是伴随着明确规定的程序，中层经理的参与，经理与一线员工之间的相互理解，只有在组织不了解如何满足某位特别麻烦、粗野、无礼的顾客的要求等极端情况下，才运用这种“银弹”(silver bullet)。

一些著名的服务组织运用的这种支持系统是基于这样的假定：认为应该信任那些经过严格筛选和培训的员工会根据自身及雇主的最大利益工作，而且他们应该得到为他们提供的所有支持。用巴格斯·伯格的话说：“我所说的是‘我真心关心你们，我会为你们辩护’。我还告诉员工我希望他们犯错误。如果你不以这种态度与他们交流——如果你告诉别人他们做得不好——你会有紧张、抑郁的员工，你就会在不信任中生活。”

提供一致的奖励与认可

除非刺激、奖励和认可同其他政策所要求的方式一样激励一线员工，否则上面所述的革新策略很难奏效。例如，向员工提供范围较大的自由，但却很少激励他们谨慎运用，这是很不负责任的。也就是说，激励和奖励必须能够刺激一线人员以"主人翁"的精神对待顾客的问题，或者说对待经营。所以 Au Bon Pain 的管理者设计了一种方式使商店经理感觉他们是不需投资一分钱的受特许人（公司用"释放"一词），通过协商好的目标，使他们得到商店的相当一部分利润。

Outback 牛排连锁饭店的创建者们为我们提供了一个我们在许多高能力服务组织中发现的、以报酬模式为特色的例子。在建立一家支持他们共同的高尔夫球爱好的中型企业的努力中，这些企业家制定了一项战略，使得在第一家饭店开业的 7 年内，他们的连锁店年收入达到 5 亿美元。在 Outback，饭店经理补贴计划是这一战略的重要因素，这一战略同时又以吸引人的"生活风格"晚餐样式、高质量的饭菜、只提供准确制定的食物准备与消费时间的晚餐服务计划（一位竞争者称这是其创建者爱好高尔夫球运动的产物）等为特征，使饭店能够在每组员工只服务三张桌子、工作适当的时间、一小时内实现"翻台"，每周每人服务 200 多位顾客，从食物上获得 350 多美元小费这样的方式下运作。经理人员的基础工资是 45 000 美元，比竞争对手略低。但是除此之外，Outback 为其经理人员提供机会向饭店投资 25 000 美元，取得现金流量（息税前、货币贬值前、摊销前盈余，每月计算一次）的 10% 作为回报的 5 年合同。尽管实施结果不能完全归功于其单位管理补贴策略，但效果极其显著。一家中等的 Outback 饭店最近实现了年销售

额3 200万美元（比提供午餐和晚餐的最主要竞争对手都多），与竞争对手的销售比例相比，在食物上花费的较多，而在占用时间上则花费较少（对于那些并不坐落于高租金地区的餐馆考虑到繁忙的工作午餐），产生了较高的现金流量736 000美元（销售额的23%），即Outback经理投资者每年可得73 600美元，Outback经理总计平均收入是其主要竞争对手的近2倍，总收入的65%来自这些刺激，而其主要竞争对手仅为总收入的20%弱。而且，每一位经理都得到5年期的购买公司4 000股股票的权利。而需要特别指出的是，Outback对人员的这种充分利用意味着，即使员工挣得比对手多，其人力成本在总收入中的比例仍然很低。换句话说，高工资和薪水并不等于高人力成本。

这一战略为Outback牛排屋连锁带来的其他效果也同样有趣。首先，高补贴使其能吸引最好的经理。第二，5年合同使连锁店经理流动率降为5%，而餐馆行业通常的流动率为30%～40%。第三，这使得经理人员留在同一地点，可以更长期地开发当地顾客。同样这也确保餐馆一线服务人员的连续性。而且，确定了基层管理的质量，Outback可以集中在400多位餐厅经理与连锁创建者这一层管理上运作。这可以解释为什么200多家餐厅的连锁店在其创建的7年内可以取得年收入达5亿多美元的骄人业绩，所有者的投资回报率达到52%。

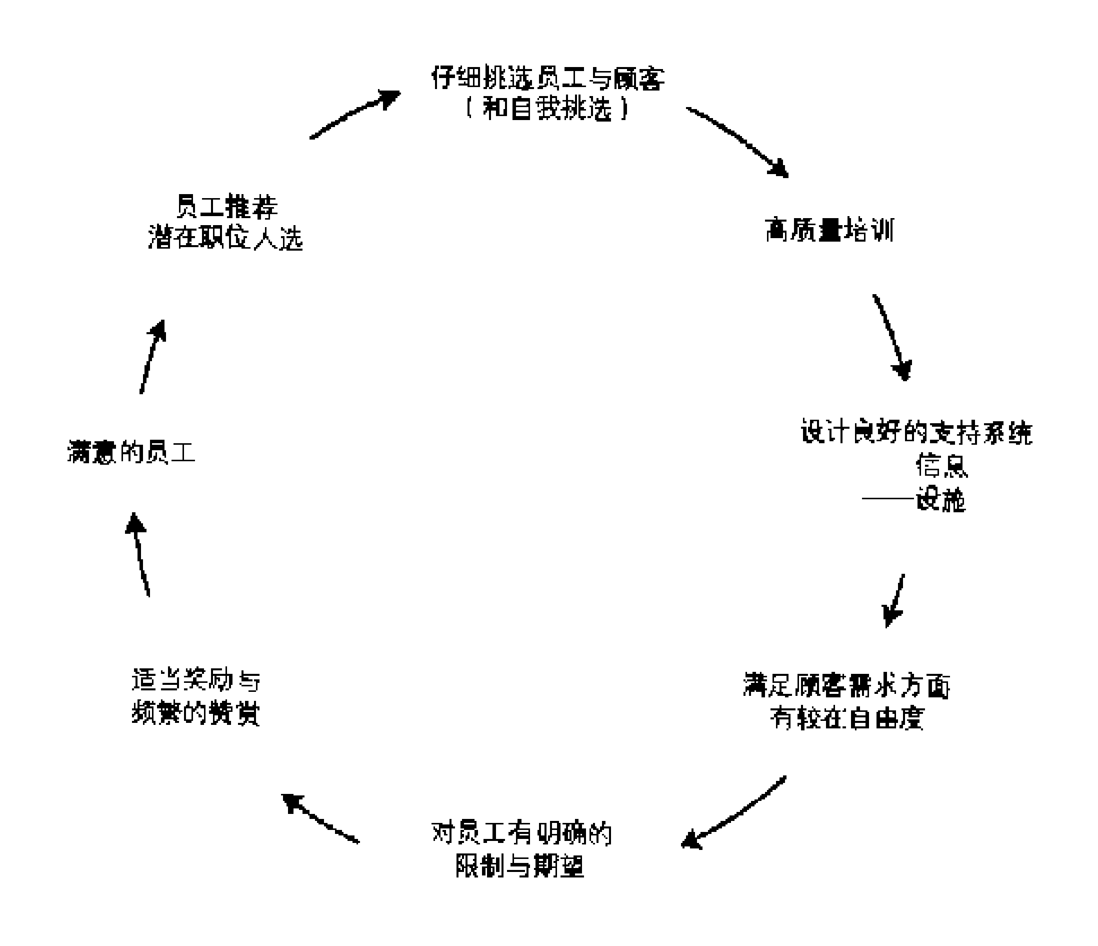
Outback创建者的态度反映了我们在许多其他高能力组织中发现的对一线服务提供者的支持模式。像创建者之一，蒂姆·甘农（Tim Gannon）所说："我们都干过厨师、侍者及酒吧服务员。我们知道如何拥有适宜的设备、适当的场所来生产食品。我们相信如果你对待员工就像你是他们之中的一分子，并给他们适宜的环境，他们就会以他们的业绩让你惊讶。"

在BBBK，现场服务专家得到市场水平的收入及全额盈利（benefits），再加上他们各自月收入超过5 100美元后的20%。

一旦并非由于专家的过失而使一位顾客的业务失败，需要重新执行合同，公司就会为专家补偿这次业务的损失，直到找到一位新顾客可以带来相当的总收入。同样，其效果是惊人的。总体来说，BBBK的人员战略使公司的服务专家流动率仅为3%，而行业通常的流动率为60%。

各因素配合

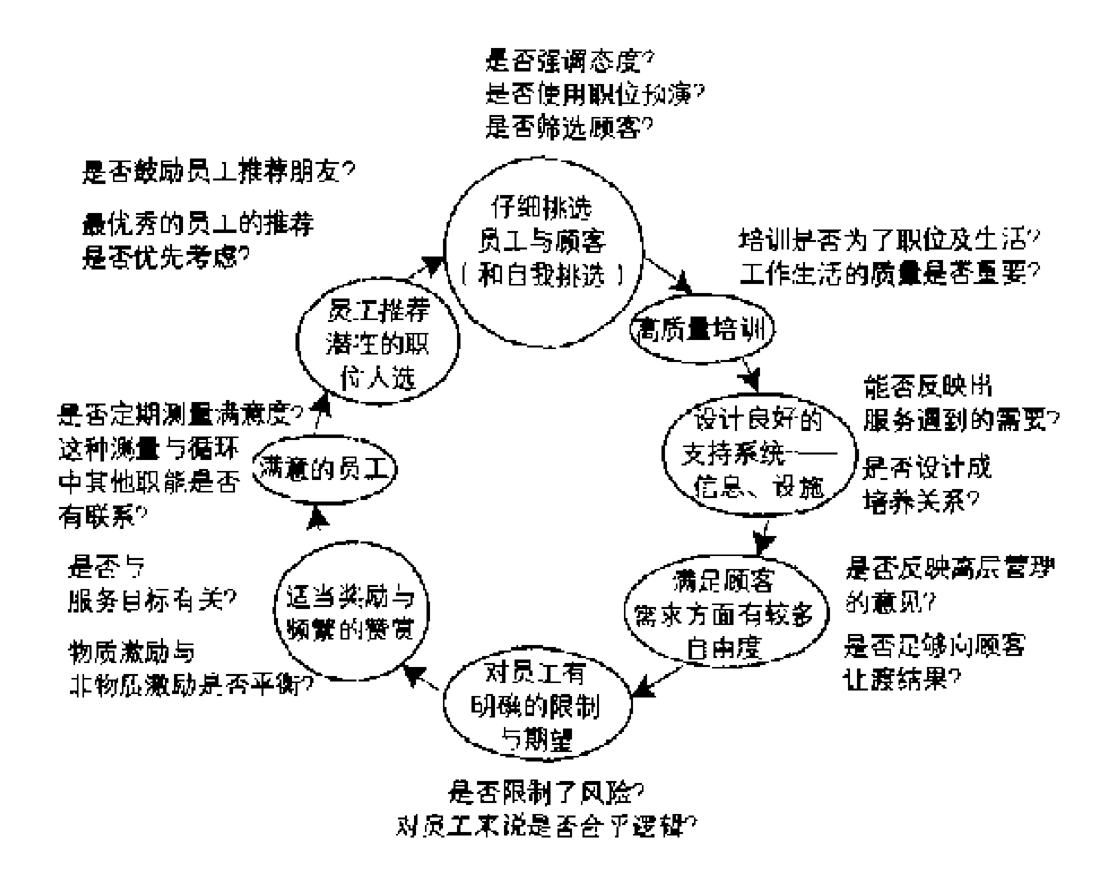
只有考察了我们称之为能力循环（见图表7-3）的所有



图表7-3 能力循环

因素，才能引入本章论述的所有观点和政策。图表 7－3 的能力循环表明了这样一种观点，即应当给予一线员工完成其工作所需的尽可能多的自由，并相应地取得循环上其他因素的支持。所做的每项工作都必须符合经营及一线工作的本质，以及中层经理能够领导这些政策的能力，尽管在任何行业都有余地容纳广泛的战略。

例如，企业运用的技术和方法可能实际上限制一线员工向顾客传递高价值的自由。在一定程度上，这是麦当劳使其一线员工生产持续高质量产品的做法。麦当劳“系统”中一线员工的自由度很低，对前台员工进行深入、昂贵的培训，精心挑选，使其绩效与奖励挂钩。这一系统运行非常好（尽管员工经常会对我们提出的非标准化服务感到疑惑）。



图表 7－4　与能力循环相关的问题

而另一方面，Taco Bell 几年前选择从麦当劳式的战略转换为高能力一线服务组织。从那时起它取得了至少与麦当劳一样的辉煌（我们将在 12 章详细讨论 Taco Bell 的经验）。而关键是高能力和低能力的创新同样能够运作并且能运作得非常好。但是它们必须具有内在一致性，反映企业的整体战略及一组顾客需求。

管理问题

与能力循环各要素相关的问题见图表 7－4。但是管理层最应关心的问题如下：

1. 服务一线应当开发多少能力？这一问题的回答依赖于其他许多问题的答案，包括：（1）对顾客的个人服务（与其他方式相比）有多重要？（2）顾客购买产品－服务组合包，能感觉到何种风险？（3）在购买时，服务顾客化应达到何种程度？（4）产品－服务组合包生产并传送的完全一致性的重要程度如何？（5）一线员工发展新观点、新方法的重要性如何？（6）一线员工能够多大程度地真正影响产生的经营额。

我们的讨论提出其他几个问题，值得时时去检查。它们是：

2. 上一次对一线员工能力的战略进行内部一致性及支持公司整体战略的程度进行检验，是什么时候？
3. 企业是否花费了足够的时间和努力去挑选新的员工？
4. 自我选拔或非传统选拔技巧能够有更大的用处吗？
5. 与顾客接触的员工是否以态度第一、能力第二的基础来挑选？
6. 顾客在何种程度上参与到取得高能力战略的各项要素

中？例如，选择重要的与顾客接触的一线员工。

7. 培训是否反映一线工作的需要，以及员工个人为取得顾客及其他潜在员工的竞争优势而要求满足的需要？
8. 在管理层对顾客及企业的承诺基础上，一线服务人员是否有必需的自由来提供服务？
9. 是否已经就关于适宜一线服务者工作的自由度问题，对其所有可能支持形式进行了检验？
10. 如果整体战略的目标市场已明确定义，是否有特别的努力来奖励那些吸引并满足“正确”顾客（即反映企业整体战略的顾客）的企业成员？

小 结

高能力的一线组织有自我持续发展的特性。这基于我们前面所述的“赢家”倾向于与“赢家”联合的原理。这样，在我们观察的许多组织中，现有员工的推荐是新员工的重要来源。如果这些推荐人从他们的角度也优先考虑则更是如此（就像物以类聚一样）。取得高一线服务能力的任何努力都有重要意义。

我们可以说巴格斯·伯格害虫杀手公司可以维持自己在杀灭害虫行业中的利基市场，并保持至今天。但是伯格的成功在20世纪80年代末兼并与收购浪潮中，引起了生产世界著名的家庭清洁与家具保养产品的庄臣公司的注意。伯格无法抵御对他白手创建起来的经营给予3 000万美元优惠价格的诱惑，他最终将其卖掉。

但是庄臣的公司管理人员在伯格公司的战略和组织方面实施短期行为。第一件事情是名字，很不适合这样一家大型的、

商誉好的公司，那么新名字是什么呢？是PRISM，即“房屋整体清洁卫生管理”。接下来是价格的保证，然后是溢价战略。当然，没有溢价战略或保证，就没有必要像以前那样用金钱实施支持、选拔、培训和补贴策略。有了这些变化，尽管拥有新的管理层与一线工作人员，但是PRISM开始越来越趋同于其竞争者。其结果可能是令人难以置信的。经过几年的失败业绩，庄臣于收购几年后将其关闭了。从一定程度上说，BBBK的“第2章”为我们提供了至少与第1章一样重要的经验教训。关注高一线能力的深思熟虑的战略不会得到外行的良好反应。

一线工作的“赢家”珍惜并实际促进了实施其工作的最有效的程序。过程重新设计已成为全世界各行业的热潮。如何进行准备可能比它所取得的结果更重要。这些问题将是我们第8章的讨论重点。

第 8 章

价值让渡过程的设计

在过去十多年内，无论是大型组织还是小型组织，其管理人员都在考虑如何不断地提高质量、进行工程再造和过程再设计。其结果是开发出许多可以创造高额利润的技术。这时，不同的质量改进观点的代表人，如戴明(Deming)、朱兰(Juran)、克罗斯比(Crosby)等，他们之间对如下问题展开了辩论：究竟是七步改进方法最好，还是十四步改进方法最好，或是哈默提出的工程再造这种过程改进方法比连续质量改进技术更为有效。

然而，上述各种概念、技术和思想在实际应用过程中，成败率各占一半。更令人惊奇的是，一些设计最成功的服务过程并非来源于这些概念、技术或思想。显然，还有其他的决定因素在起作用，而且它们的重要性要超过上面提到的思想和技术。事实表明，质量和生产率的提高并不一定能导致价值的增加。

这一观点可以由下面三家服务组织的实践加以证明。第一家是休迪斯(Shouldice)医院，该医院专门治疗某种类型的疝。早在 1983 年，当该医院还是默默无闻时，我们就开始记录它的发展过程。第二家是一位日本人开设的牛排屋，叫“东京红花(Benihana)饭店”，我们从1972年开始记录它的发展过程。第三家是佛罗里达州的电力照明公司（简称 FPL 公司），最初它是美国公开宣传的典范，后来却成为质量改进工程的反例。这三家组织的背景各不相同，但都反映了过程改进在服务利润

链中的角色。它们的客观经历表明，过程改进不仅可以提供最高的质量和生产率，还可以向顾客和员工提供最高的价值和满意度，同时为投资者创造利润。

设计价值形成过程的要点

人们在进行过程再设计，以增加价值、提高质量和生产效率的过程中，总结出一些普遍的经验：

1. 对服务质量和价值起到决定和界定作用的是顾客，而不是服务的提供者。
2. 因为是顾客决定并界定服务的质量和价值，所以有关质量与价值的定义是相对的，不是绝对的。
3. 顾客在接受服务的过程中，会将服务的效果、质量、价格、购买成本等因素的期望值和实际值进行对比，在此基础上对服务的质量和价值进行评估。
4. 顾客的期望值作为服务预期价值函数的一个元素，与实际接受值同等重要。因此，调整顾客的期望值就显得非常重要。
5. 因为顾客对服务质量和价值的判断是相对的，所以有效的服务让渡必须是针对个人的需要来设计的。
6. 要根据顾客个人的需要来设计服务，最节约的方法是通过前台服务人员或支持系统（如信息技术）对这类需求进行识别，并采取相应的行动。
7. 任何关于服务质量和价值的决策，如果忽略了顾客这一因素，则必然是站不住脚的。同样，采用决策支持技术时也是如此。

由此可见，当企业努力改进服务的过程、质量和价值时，

将会对整个企业文化产生深刻的影响，并迫使企业重视顾客、供应商以及内部员工的需要，其结果将是为投资者带来收益。

或许这一切似乎高不可攀，但事实上确实有几家组织做到了这一点。虽然他们并不是有意识地遵循连续质量改进或再创造的准则。

世界上最佳的医院

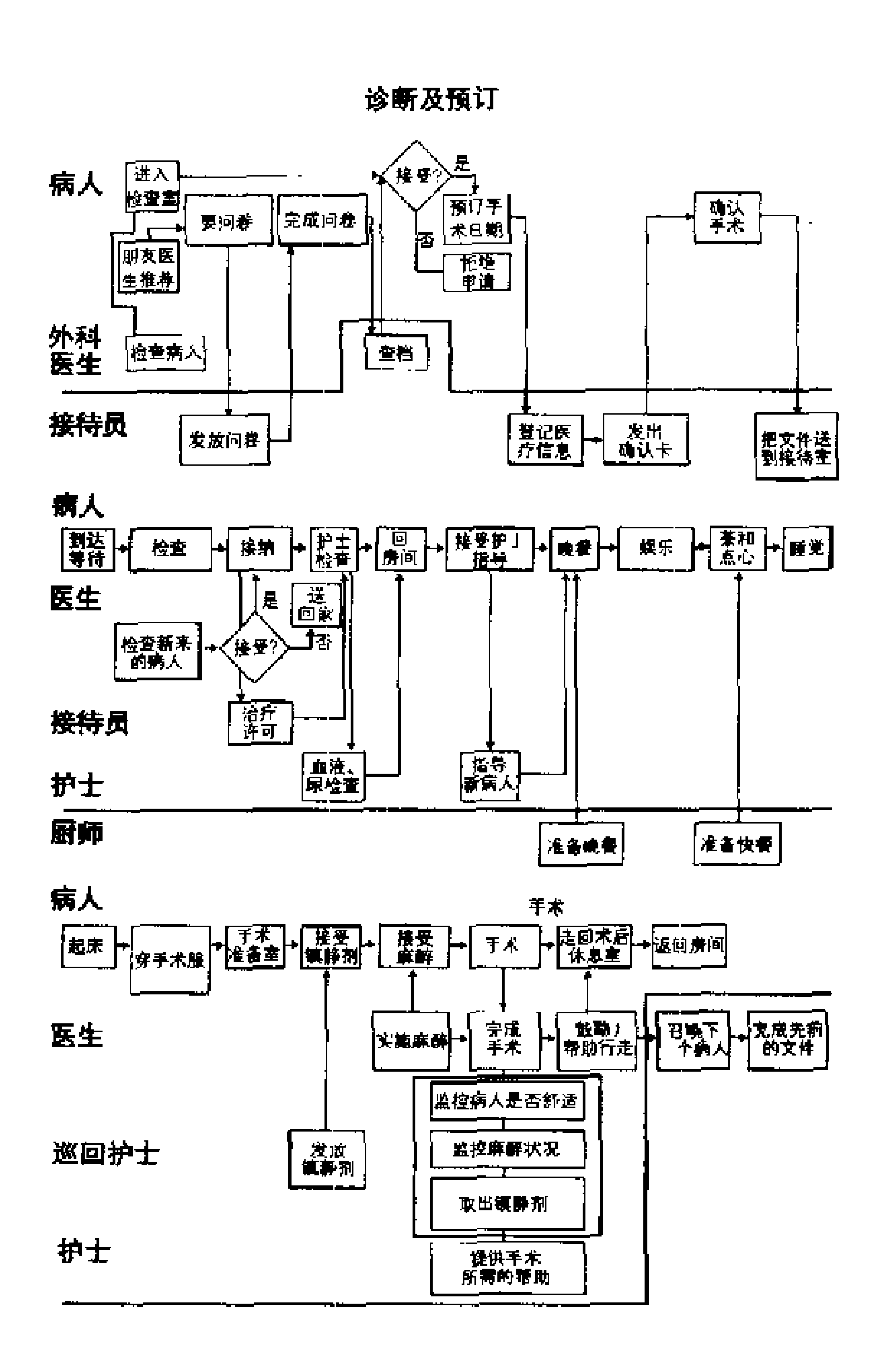
人们尚未在多伦多的休迪斯医院发现一位不满的病人。许多人都认为休迪斯医院是世界上最好的。但医生们可能会不太赞成，因为休迪斯医院的职能过于单一化，就是治疗疝病，而且只针对外部的疝气（腹股沟处）。休迪斯医院为此专门设计出一套手术技术。当病人出现疝气时，腹股沟处的肌肉就会出现重叠现象。医院的任务就是将重叠的肌肉排成规则的三层。一般情况下这需要缝六针来加以固定。和其他固定疝的技术一样，这样做可以使病人的肌肉结构强于大多数没有疝气的人。单从医学角度来看，这一技术非常简单。休迪斯医院不会单凭这一点在病人心目中树立如此良好的形象。病人记得最清楚的是手术结束后，自己从手术台下来，然后在外科医生的搀扶下走出手术室的过程。这是病人快速康复的开端。在休迪斯医院，一般病人全部复原只需要3～4天，要比其他医院快一倍。但是这仍然没有说明为什么这家医院是世界上最好的。

在现代医学条件下，固定疝一般只需要一天完成，病人可以当天入院、当天动手术、当天离开，而休迪斯医院却需要3～4天。也许有人会认为休迪斯医院将缺乏竞争力。但事实并非如此，因为休迪斯医院的核心业务并不是医疗服务。

在俄亥俄州哥伦布的河边公会（Riverside Methodist）医院，有一位不太受人尊敬的管理人员埃里·查普曼曾经说过："在医院，病人会受到太多的询问，而且必须穿上病服。他们与护士之间是一种服从依赖的关系。朋友们只能在特定时间才能探望他们。"换句话来说，病人在医院的处境比囚犯还要糟糕。但是在休迪斯医院却截然不同，所有的一切都是为了让病人和内部员工满意。

休迪斯医院的许多病人都是由曾经参观过该院手术的医生推荐来的。当他们向休迪斯医院提出申请、安排手术时间时，必须提供有关自己的所有医疗信息。医院将不接受肥胖症患者的申请，因为肥胖症不利于手术的进行。如果还有希望的话，医生会告诉病人在下一次申请前先节食。从中可以看出，休迪斯医院同时注重市场（"低风险"病人）和手术技术，这是实现出色服务的两大关键因素。休迪斯医院的领导人在过程设计中非常注意这两个因素。

对于申请通过的病人，休迪斯医院会尽可能减少其入院的时间。病人一到达，就由第二天负责动手术的医生对他进行简要的检查。在整个医疗过程中，所有病人都要为自己及他人的复原而努力，必须承担一定的责任。当他们到医院时，没人帮他们拿行李。病人们住在一起，到浴室、电视、电话旁都需要花费一段时间。甚至在动手术之前，他们都要自己刮胡子。手术后几小时，他们就要为新入院的病人提供咨询服务。他们要缓慢地运动，而且绝对不能偷懒。手术后他们要和其他病人互相讲故事。当康复过程结束后，病人一般会得到充分的复原，并马上回到工作岗位。这时，他们将考虑如何参加休迪斯医院的年度聚会。该聚会通常有 1 500 人参加，有的病人已经参加过 10 年以上。图表 8－1 是一张该过程的服务图，列出了其中主要的因素。



图表8-1 休迪斯医院服务图

就连休迪斯医院的设施也反映出该组织的经营哲学。它坐落在一个乡村俱乐部式的环境中，这样可以鼓励病人参加户外锻炼。无论从视觉上、味觉上还是感觉上，它都不像是个医院（消毒液是无味的，医院铺设地毯是为了减少摔倒现象）。只有楼梯的台阶比较低，主要是为了病人上下楼方便（医院没有电梯），这一点确实是从医疗角度考虑的。

休迪斯医院的外科医生都是精心挑选的，以确保他们掌握技术，同时具备一年进行600次同样手术的耐心。当然，医生们也会得到丰厚的报酬以及规则的工作时间安排，如上午做手术，下午为病人检查，下午4点钟便回家休息。他们与病人的接触时间很长，很少消极地"等候通知"，而是主动"看着孩子长大"。

同样，护士和看护人员也都是经过严格选拔的。他们不仅要有技术，而且要具备与病人相处的能力。因为病人需要的后勤服务很少，所以他们的主要工作是提供咨询而不是服侍病人。结果他们的工作成为医院中最愉快且最令人满意的工作。

这种令人吃惊的服务体系、过程设计以及人力资源哲学三位一体的有机结合，来源于"领先优势"技术的运用，在后面将详细论述。事实上，休迪斯医院的服务体系及过程设计一部分来源于其创建者的战略眼光，一部分来源于常识性的反复试验——从病人的角度来看，这种经营哲学对医疗机构来说是全新的。

世界上最佳的餐展价值

1964年，日本企业家青木先生（Rochy Aoki）在纽约东部开设了一家牛排店——红花饭店。这一举措对世界上许多饭店的经营观念都产生了一定影响。如今，人们很少认识到红花

饭店与其他快餐店之间的区别，认为它只是又一家牛排店而已。但红花饭店的背后，却是青木先生对美国人对待日本食品的态度的洞察。用青木先生的话来说，美国人认为日本食品是“又甜又粘又滑”。红花饭店为了消除美国人的这一误解，将丰田公司等生产企业的生产观念应用到饭店经营中。

红花饭店最初的菜单虽然看上去品种很多，但主要涉及三种食品：虾、牛排和鸡肉。所有食品都是由一位厨师亲自在火盆旁准备，为火盆周围的八位顾客服务。在美国，这是一种正常现象，食物一般都是当着顾客的面烹制，这样可以打消顾客的疑虑。但是这种直接从日本带到美国的日本式餐厅和厨师，却为红花饭店蒙上了纯正的异国情调，令未曾涉足日本餐馆的美国人大开眼界。

一般的饭店特征都是：厨师在顾客面前完成所有工序，包括切菜、烹调、上菜，甚至清理火盆。但是青木先生非常了解红花饭店的经营目的：创造不到 10 美元的“大餐”。他的经营观点是：减少厨房空间（典型的饭店内厨房要占总面积的 22～30%），这样可以在既定的租金下以合理的总成本获取更大的营业面积。虽然肉价较高，但可以通过大量的汤菜和廉价的蔬菜来加以弥补，这样既可以降低食物成本，又可以从表面上显出肉的分量足。但这就要求加强其他重要成本的控制，如服务、劳动力等。要达到这一目的，必须对服务过程进行设计。在红花饭店，食品烹调及服务的时间一般为 25 分钟左右。这意味着一位尽职的厨师可以同时为一桌以上的顾客服务。因此，饭店可以让厨师在一小时内为两桌客人服务，或者在 90 分钟内为三桌客人服务。但两桌的服务更具优势。第一，在客人一小时的进餐中，厨师只要保证有半小时在他们旁边提供服务，客人就会感到十分满意。第二，如果店内有 14 张桌子 122 个座位，那么通过每小时翻台一次，可以为尽可能多的顾

客提供服务。根据这一设想，青木先生开始对厨师进行培训，教会他们如何在顾客进餐时“接近”客人，如何展示自己的刀功，以及让小虾偶然地从空中跳入某位幸运者的盘中，以便让顾客感到高兴。这样，饭店无需提供一些琐碎的菜单食品，如色拉之类的缓慢享用食品，甜食类的消费品以及餐后饮料等。另外，这种小把戏还可以让顾客在不知不觉中吃饱，同时感到心情愉快。事实上，一些赶去看戏剧的纽约人都喜欢以这种快速方式来结束进餐。对于希望在45分钟内完成进餐的人来说，这种经营哲学最具吸引力。

看到青木先生如此精心设计自己的餐厅，有人也许会认为他在开酒吧时也会同样如此。但事实刚好相反，在他的第一家带有酒吧的饭店中，酒吧只能容纳8个人，而且没有休息室。后来他发现这样的空间难以容纳顾客，且不容易将8位顾客安排到同一火盆周围。因此，当青木开设第二家饭店时，他将酒吧扩大了一倍，但是这样仍然嫌小。

这时候，红花饭店的管理人员开始观察顾客在酒吧的行为举止，分析何种因素能创造出单位时间内的最大收入。他们发现一般的客人会在20分钟内喝完第一杯饮料。如果能鼓励顾客再次购买，但并不在酒吧内消费，则将对饭店大为有利（根据顾客每停留一分钟的酒吧收入计算）。所以，今后设计酒吧的容量时，应该是能够为进餐者提供平均23分钟的停留时间，在另外的60分钟内，应该鼓励顾客在火盆旁消费。如果火盆席共有122个座位，那么酒吧和休息室就应该有48个座位。这基本上是青木先生第三家饭店的酒吧容量设计。其效果非常明显。在第一家红花饭店内，酒吧的销售额占总额的18%，而第三家则达到33%。此后，全世界范围内的红花饭店都按照这一设计进行。

让我们来分析一下青木先生的经营之道。显然他十分了解

自己的美国顾客，知道他们需要的是安全而又独特的“大餐”。据此，青木设计出了收入高、成本低的服务过程。但事实上，他的第一家饭店在六个月后便尝到了苦果，而且他并没有立即找到正确的途径。经过两次反复尝试后，他才在酒吧与饭店的作业线中找到了平衡点，这一过程和丰田等汽车制造商的经历极为相似。

难道青木不能在完全日本式的装修上节约资金吗？或许可以。但这正是青木理解其雇员需要的地方。他曾宣称绝不会在室内布置上节约。这样做不是为了顾客，因为顾客并不能辨别饭店布局是不是日本风格；其目的是为了厨师。这些厨师们远离国土，他们希望在异国他乡见到自己熟悉的文化风格。

青木先生是一位具有超前意识的企业家和工程师。如果他只是照搬现有的过程设计原则，那么他的经营哲学和方法将默默无闻。但是，他利用工业上的概念，创造了一种新的服务过程设计方法。当企业的首要目标是在可预见的方式下提供标准化服务时，这种方法尤为适用，而无论对顾客来说这些服务展示是如何的“即兴化”。

休迪斯医院和东京的红花饭店都是由创建人利用独特的过程设计，并以此为基础来促进企业早期的发展。这和 FPL 公司的情况不同。FPL 公司几十年来一直在传统的工业方法下运作。它通过过程改进法对能源设备进行了突飞猛进的改造。

美国惟一的戴明奖得主

约翰·赫迪伯格(John Hudiburg)是 FPL 公司的首席执行官。他在 1981 年购买了传统的质量改进程序“鱼钩、鱼线和钓

坠(hook、line、sinker)"的专利权,并将它应用于公司的实践中。当公司首次采用明确的质量标准来建设一座核电厂时,其效果非常明显:与行业标准相比,工期缩短一半,成本减少一半,能源供应量则增加一半。让我们阅读一下菲尔·克罗斯比的《质量自由论》;看看日本企业的组织使命,尤其是 Kansai Electric 公司,该公司因质量改进而获得日本戴明奖;再让我们参加爱德华·戴明、约瑟夫·朱兰和阿尔·古尼森等质量"哲学家"举办的研讨会;最后来看看 FPL 公司如何通过与日本质量咨询公司进行磋商,设计出自己的"科学"质量改进计划。

成立质量改进小组

FPL 公司质量改进的第一步是以自愿的原则组建 10 个先锋小组。5 年后,先锋小组迅速扩展成 1 400 个职能小组、跨职能小组、任务小组(针对管理层提出的具体问题组建成)和领导小组(由各小组的负责人组成)。小组是按层次建立的,首先从企业的最高层开始。最初,员工们对这一过程持有怀疑态度,但很快便被初期的成效说服了。员工们加入这些小组主要出于两个原因:一是这个过程的引人带有一定的"宗教"色彩,使命感非常强烈;二是公司为了促进沟通,帮助员工了解其意义以及过程的实现步骤,会对小组成员进行广泛的培训。

过程设计

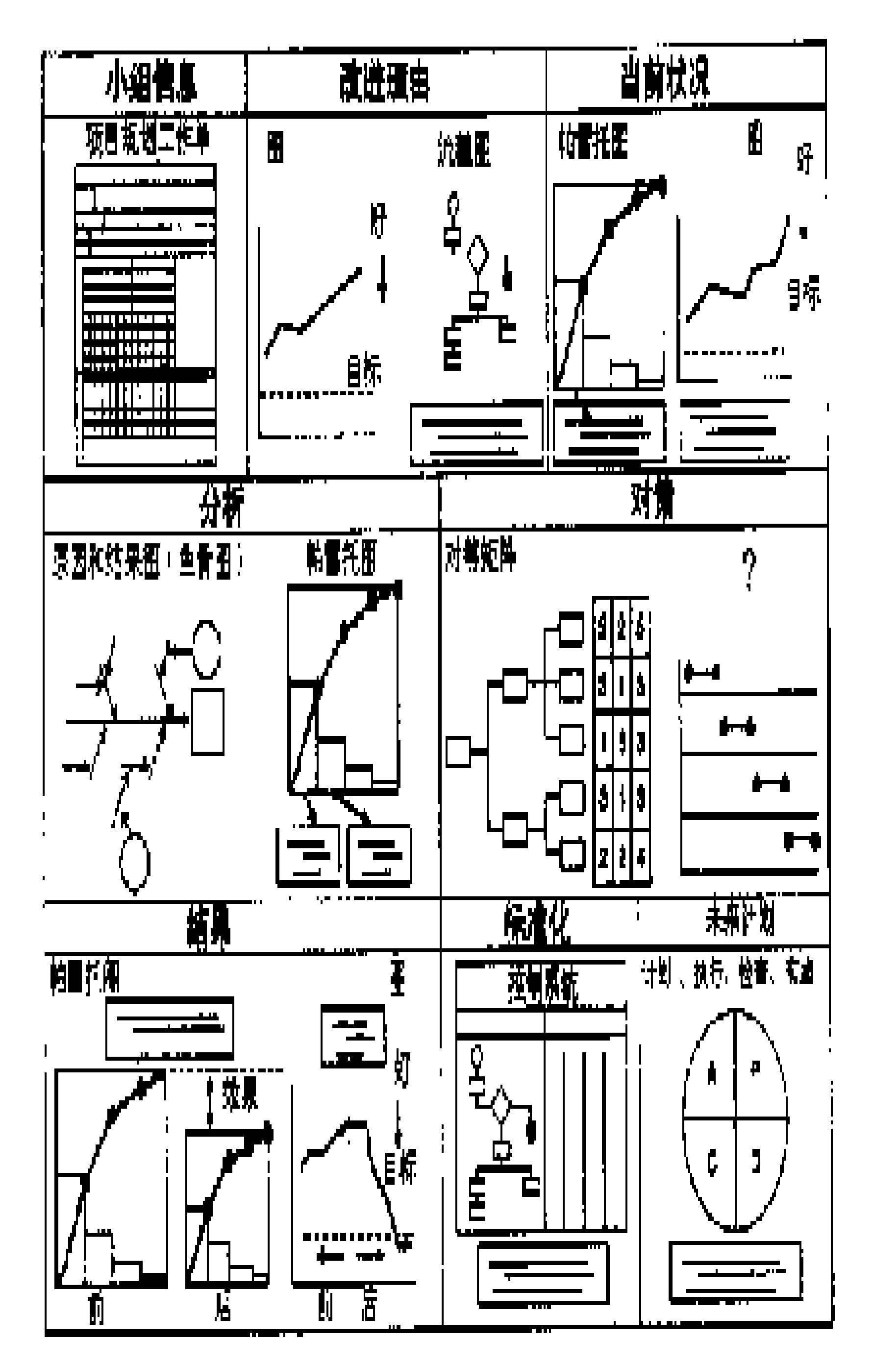
FPL 公司的过程设计是完全按照书本中质量指导的原则进行的。该公司共采取了七个步骤:(1)提出改进的原因(提出解决某一问题的理由);(2)描述目前的状况(描述问题,

并确定改进的目标)；(3) 分析原因（识别并证实问题的根本原因)；(4) 实施改进措施（选择并采取措施来修正问题的根本原因)；(5) 得出结论（确证问题有所减轻)；(6) 实现标准化（找出防止问题重现的步骤)；(7) 提出未来的计划（对问题的残存因素如何解决提出计划)。但是，即使这一“过程”界定得非常清晰，仍有许多小组陷入困境，如问题界定不清，找不到问题的根源所在。为此，日本生产企业小松(Komatsu)公司设计出一项新技术——“板块”模型，按工作进度对小组的活动进行安排（如图表8－2所示)。板块图很快成为过程改进的中心，这令其发明者大为自豪。更重要的是，它便于管理人员迅速了解各小组目前的工作进展状况。板块图综合运用了质量改进中的核心技术成果，如根本原因分析与帕雷托(Pareto) 分析。这些技术对“事实管理”与“实质管理”作出了重大贡献。我们经常在质量改进办公室门上看到这样的一句话：“我们信奉上帝；其他的一切都需要资料来证明。”这一哲学观念也得益于这些技术。稍后将对这一技术进一步说明。

员工们对这一过程掌握得很快，因为他们坚信采用这一过程后自己将不会失业。但中层管理人员却不太支持这一过程，这也不足为怪。因为从一开始，中层管理人员就被要求“远离这些小组——你们会妨碍他们的工作”，但现在是对他们进行培训并加人这些小组的时候了。

政策运用

当小组发现生产中的重要问题时，他们将按“过程”继续工作，并着重对工具、技术、作业过程和小组动力进行分析，而不是满足已有的成绩。这时他们会形成四个中期目标：(1) 赢得顾客满意；(2) 描绘环境；(3) 提高组织效率；(4) 有效



图表8-2　FPL公司质量小组的板块图

利用资源。然后，根据对这四个目标的贡献大小，各小组会获得不同的优先权。这是企业首次将质量改进与企业目标联系在一起，而不是盲目支持所有质量改进的活动。

日常工作的质量控制

FPL公司的第三个重要步骤是为每个员工设计一个"过程"，来分析个人及其所在部门的责任和目标，以达到尽善尽美。同样，这也是公司第一次强调通过统计来控制质量，第一次实现过程的图表化，第一次提出更好地理解组织"内部的顾客"，并想方设法提高对内部员工的服务。为了实现这一过程的制度化，使之融入每位员工的日常工作中，FPL公司不断地强调：质量改进不是员工本职工作以外的事情，而是自身工作的一部分。

成功随之而来。从1986年到1989年，向佛罗里达公共服务委员会抱怨FPL公司的顾客数下降了61%，客户电表的可靠性上升了30%。自从赫迪伯格当上总裁后，工厂的营业收入在10年内翻了一番。到1989年底，赫迪伯格和其他管理小组的努力开始得到回报。由于FPL公司为了满足达到竞争标准作出了很大的努力，年末被授予日本戴明奖。这是第一家荣获该奖的非日本公司。然而，所有这一切只是FPL公司质量改进的开始。

过程改进中的重要技术

上述有关休迪斯医院、东京的红花饭店以及FPL公司的案例

不仅介绍了过程设计与改进的一些重要经验，而且他们采用的技术也极具代表性，对全世界的管理人员来说都是非常有用的。

服务图

服务图可称得上是流程图的“表兄弟”。流程图被应用于过程分析已经有许多年了。在流程图的基础上，林恩·萧斯塔克提出了服务过程的“蓝图”概念，而简·金曼－布伦戴奇(Jane Kingman－Brundage)则提出了“服务图”的概念。

服务图的概念本身非常简单明了。与流程图不同，服务图的首要目标是从顾客的角度来安排企业的活动，确保服务的方方面面都能增加顾客享受服务时的价值，同时找到服务体系可以分解的转折点，防止为顾客创造的价值达不到预期目标。

服务图既可简单化，也可复杂化，这需视具体情况而定。图表8－1是一张简单的服务图，列出了休迪斯医院的几个流程，如诊断、登记、入院、手术等。图的左边列出了过程的参与者，水平方向列出了过程的各种步骤。在设计服务图时，一般需要企业的多位成员参加，人越多越好，这样可以集思广益。

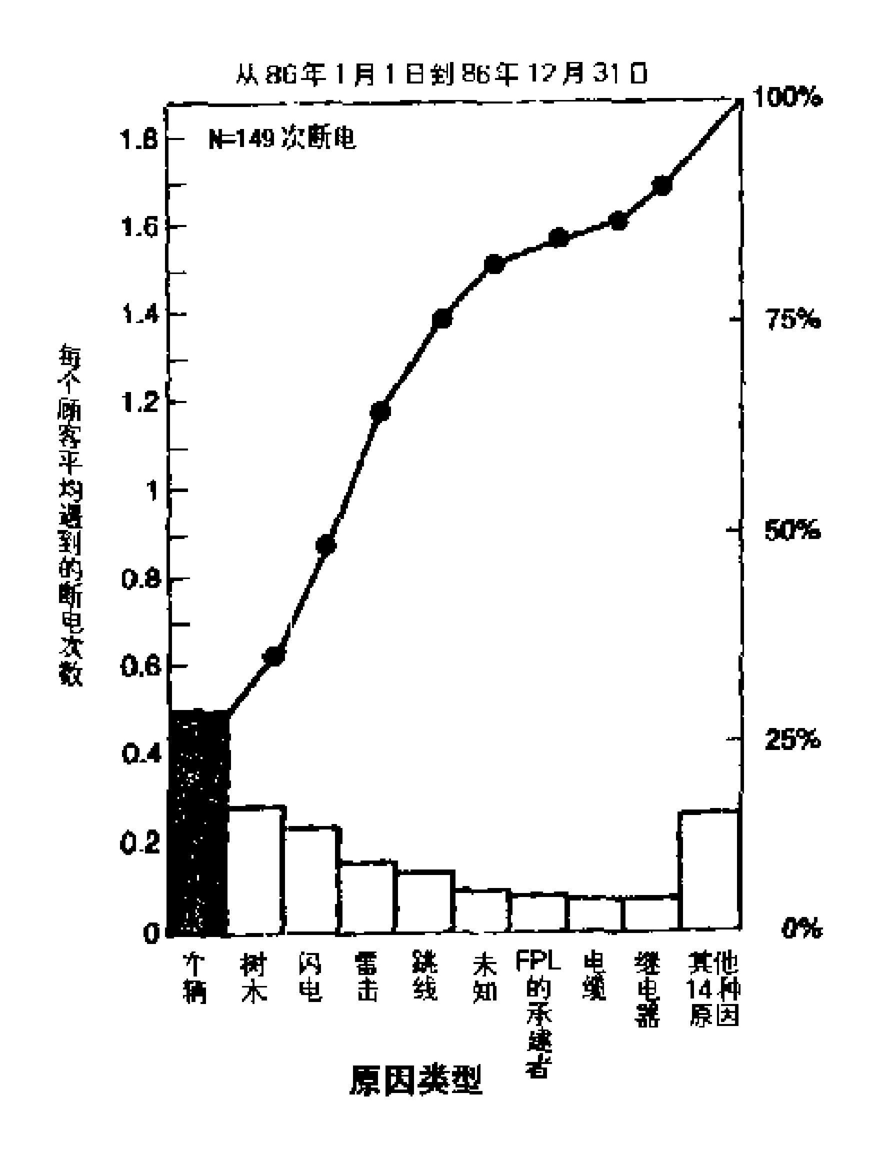
然后要在服务图上画一条粗线，粗线上方的活动都是顾客可以看到的。它要求企业员工必须以顾客认可的方式准备这些可见度高的活动。在质量改进的可见步骤中，顾客是一个需要额外考虑的因素。进一步讲，顾客可以看到的步骤一般都是顾客参与程度较高的环节，这意味着顾客对结果也要承担一定责任，这是取得优质服务的一个决定性因素。休迪斯医院就是如此，它通过顾客的眼睛来证明医院的出色服务。设计服务图的最后一步是识别最有可能失败的环节，通常这些环节包括：(1) 服务过程中的有些步骤不能增加顾客享受服务时的价值，在大多数情况下这些步骤都是重复的；(2) 在提供服务前未能

有效地调整顾客的期望值；（3）有些步骤中顾客的参与和合作非常重要，但顾客却没有认识到这一点。（4）有些步骤过分强调员工个人的判断能力；（5）生产结构（服务让渡系统）本身在某些环节上设计欠佳，或者缺乏可靠性。休迪斯医院尽量避免这些情况，例如它只要求病人在到达多伦多之前提供一次性的病情信息；病人到达之前会得到更多有关治疗后的信息；病人住院后会不断获得忠告，从而得知如何与其他病人沟通，以加速自身及病友的康复（还有什么信号能比让病人自己走下手术台更清楚呢?）；休迪斯医院要求外科手术严格按照规定的技术进行，以减少个人的判断。可见，整个服务系统的每一步骤都是时刻考虑病人的需要，医院提供了大量合适的娱乐设施，同时将病房布置得十分简陋，尽可能少让病人待在床上。

复杂的服务图需要测量整个过程中每一步骤的时间和成本。但不管简单与否,设计出正确的服务图是走向成功的基础。

帕雷托(Pareto)分析

将过程测量与目标分析作为“事实管理”的基础是十分重要的，这可以从 FPL 公司的质量改进小组的实践加以证明。FPL 公司有一个小组主要研究如何减少闪电引起的电能外泄问题，这是由于佛罗里达每年发生雷电暴风雨的频率非常高。该小组在识别各种事故原因的相对重要性时，认为主要原因是闪电击中用电设施导致电能外泄。但小组领导人对成员是否真正进行过帕雷托分析表示怀疑。结果，建立在事实记录基础上的帕雷托分析表明情况并非如此（如图表 8－3 所示）。这令小组成员大吃一惊，因为最重要的原因是由于车辆撞上了路灯杆。于是小组成员开始重新集中研究这一问题，并着手设计因果（鱼刺）图。

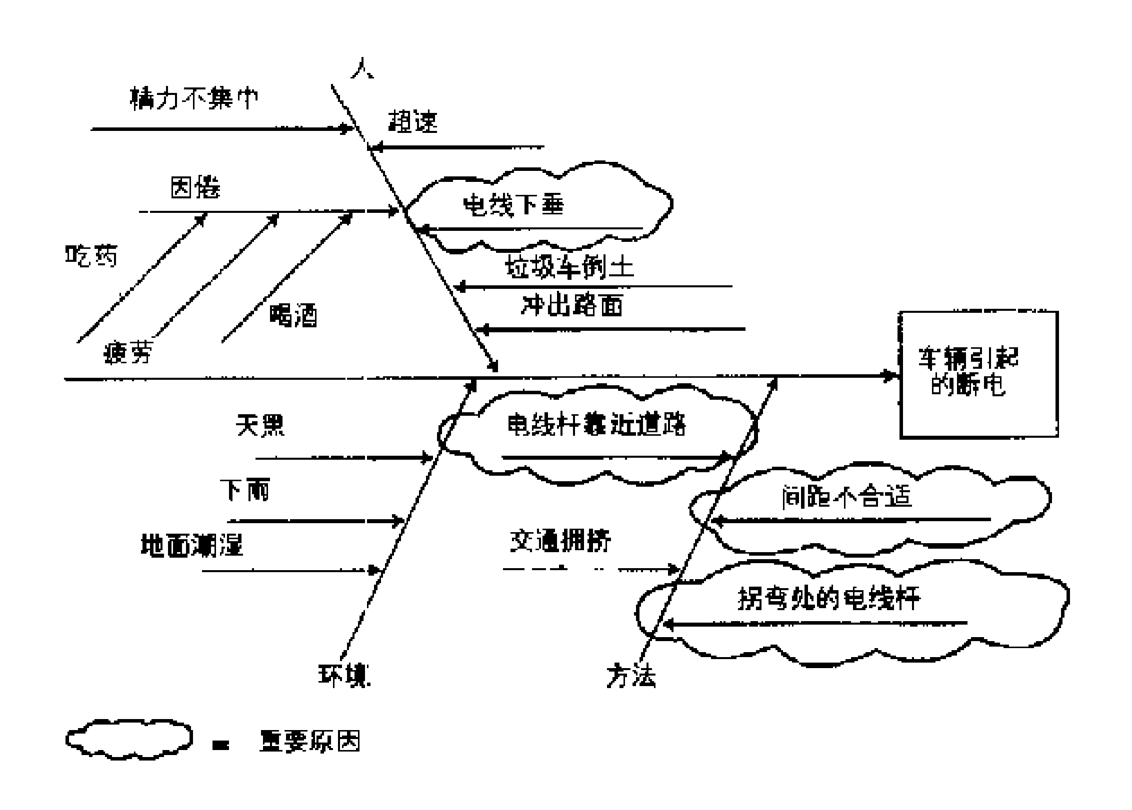


图表8-3 FPL公司对A地区断电原因的帕雷托分析图

因果（鱼刺）图

鱼刺图如图表8-4所示，其名称来源于它对有关问题根源的信息进行组织的方式。图表8-4中，“鱼头”是FPL公司质量改进小组面临的问题，即“因车辆造成顾客断电”。问题标在图的右边。

首要“鱼刺”代表各种可能原因的种类，如“方法、人员



图表8－4 FPL公司因车辆引起断电的鱼刺图

或环境”等原因。次要“鱼刺”代表所有可能的原因。

这种方法适用于有组织的原因调查活动。FPL公司在进行电能泄露分析时，其调查结果出乎人们意料：因车辆造成电能外泄的首要原因竟然是公路拐弯处的电线杆。由于电线杆离公路太近，而电线又不易看清楚，或者是电线下垂太多，结果被大型车辆撞断。

其他步骤

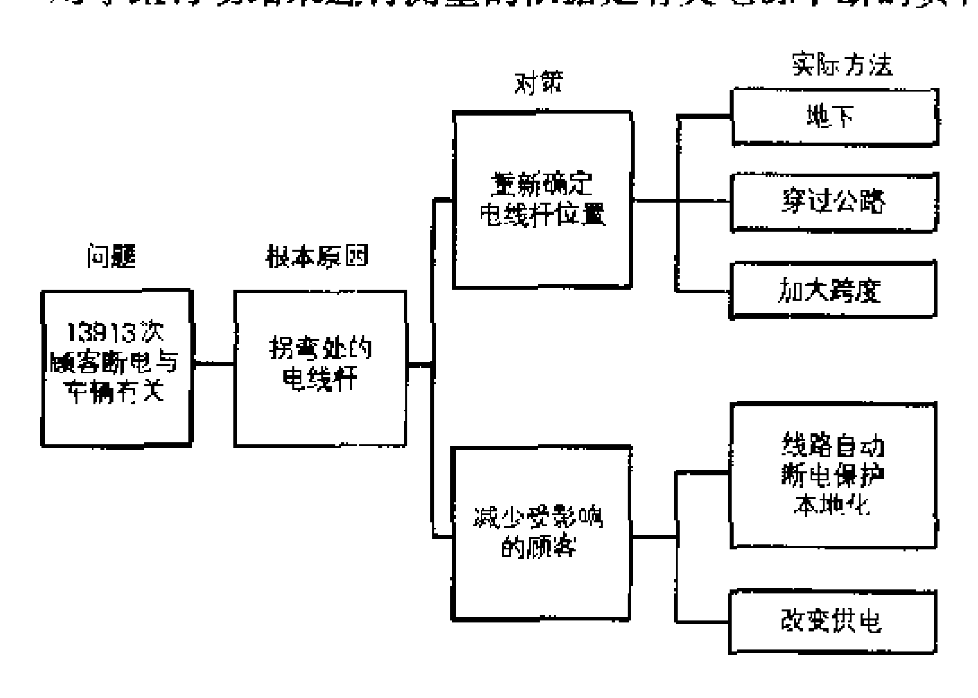
上述的量化分析为管理人员制定对策提供了依据。FPL公司的质量改进过程的最后四步是：设计对策矩阵，测量实施结果，实现正确方案的“标准化”以及进一步寻找潜在的问题。

设计对策矩阵

针对“公路拐弯处的电线杆”这一问题，FPL公司设计出一个对策矩阵（如图表8－5所示），从而为每一可行方案提供了基础。对策矩阵根据如下四个因素设计：a、成本；b、解决问题的能力；c、对策实施的可行性；d、对策采用时可能产生的问题。图表8－5的对策矩阵表明FPL公司决定采用的最佳方案有：a、重新确定电线杆的位置；b、撤走电线杆；c、设法缩小漏电的地理面积。但移走电线杆意味着铺设地下电缆，这种做法耗资昂贵。从成本产出比来看，其他对策更具有吸引力。最后公司对电线杆和电线的位置重新做了安排，并采取措施尽可能减少漏电时的地理区域。

测量实施结果

对小组行动结果进行测量的依据是有关电源中断的资料报



图表8－5 FPL公司针对车辆引起的泄电对策矩阵图

告。与去年同期相比，1987年前九个月因车辆造成的电能外泄降低了78%。事实表明，在造成电能外泄的重要因素中车辆已从第一位降到第七位，远远低于树木、中转设备故障、动物干扰和闪电的破坏程度。

实现标准化

一旦证实“重新确定电线杆位置”的措施是有效可行的，公司便着手“标准化”，推广改进成果。这主要是改变今后确定电线杆位置的程序，确保成果得以维持下去。

制定未来的计划

质量改进小组最初是为了解决因闪电造成的电能外泄问题，但最后却发现主要原因在于车辆，根源是电线杆的位置不当。如果以后再次发现漏电问题，小组将把重点放在闪电和树木这些次要原因上。这时小组需要重复质量改进过程的七个步骤，但可以利用已有调查的数据和知识作为参考。试想如果1 400个小组都为FPL公司提出一定的建议，则公司的管理过程和绩效将会获得多大的影响！在最高峰时，公司管理人员接到大约1 000份质量改进方案，而且大部分得以批准实施。对小组而言，方案的批准就是对自己最大的承认。其回报一般是商品或徽章，而不是金钱。大多数经验人士都认为金钱的激励时效太短。在1981年到1989年期间，FPL公司员工提出的小建议增加了12倍，而员工的自豪感、自尊感和满意度也大大增加。

FPL公司的七个步骤（如图表8－2）是戴明的“PDCA”（即计划——执行——检查——实施）哲学的贯彻。“PDCA”哲学简单明了，体现了所有普遍性定理的特征。

将技术转换成结果

本章描述的案例都包含一个共同的主题，即为其他企业提供指导，帮助他们最有效地应用过程设计思想来增加价值。这些案例不仅提供了质量改进技术，还具有以下重要作用：

1. 在衡量质量改进成果方面，鼓励企业领导人以“世界上的最佳企业”作为参照物，而不是只限于本行业。像休迪斯医院在同行中根本就没有可以对比的参照物，它必须超出行业界限。同样，FPL 公司也是如此。这时，它选择了几家日本制造企业和一家日本公用事业公司作为自己的参照对象。前面曾经提到的一些服务杰出的组织中也有这样的例子。例如西威卡迪拉克是一家汽车交易商，但它以汽车零售业外的组织作为服务和技术改进的参照物。当然这个参照物必须面临与其类似的挑战。西威挑选了一家医院，因为西威的修理师们采用了一些医疗技术和设备，以便在较复杂的汽车修理中获得更好的结果。

2. 鼓励企业的中层管理人员参与价值增加过程，而不是将他们拒之门外，担心他们会压制员工的建议。这是因为他们迟早会加入这一过程，所以应该尽快通过培训来鼓励他们的参与。FPL 公司是在改进过程受阻时才意识到这一点的。为什么人们总是忽视这一原则呢？大概是因为高层管理人员忽略了价值增加对中层管理人员的威胁。很多情况下，价值增加过程的结果之一就是中层管理人员职位的减少。

3. 在设计过程中，必须始终关注顾客与员工的需要，尤其是在顾客认为存在较高风险的服务行业（如手术），以及成功受员工满意程度影响较大的服务业。对休迪斯医院和东京红花饭店来说，服务图的重要性非同寻常，其原因就在于此。

4. 尽可能让顾客参与过程设计。休迪斯医院的病人在住

院期间是以“主人翁”的姿态出现的。他们经常从自己的角度提出一些改进措施，而这些措施又进一步为他们增加了服务价值。

5. 要对价值增加过程中每一环节的实际情况进行测量和证实。如果没有事实作为基础，则不管理由如何充分，判断如何准确，都无法推翻一些假设和误解。这就会引起争论，其结果将是阻碍价值增加的进程。FPL公司的领导人从日本企业那儿认识到这一点并加以回避。

6. 要防止因价值增加而导致员工失业。如果成功的价值增加会导致前台员工丧失目前的工作，企业就不可能获得大量的改进措施，尤其是那些意在降低成本的建议。当然，价值的提高可以反应在收入增加上，但这并不能保证没有“炒鱿鱼”的现象（而不是失业）。FPL公司充分认识到这一点，从而保证了员工的通力合作。

7. 要将不断的价值增加过程变成企业的“习惯”，成为所有组织层次员工的第二天性。企业可以像休迪斯医院和东京红花饭店那样，以一种含蓄的方式使价值增加成为组织的一种“生活方式”，也可像FPL公司一样公开推行。前种方式的缺点在于如果领导人缺乏想象力，企业就会冒着丧失前进动力的风险（因为休迪斯医院和红花饭店都是由创始人开始改变价值战略、结构和技术的）。正因为如此，FPL公司将“过程化”变成组织的一种习惯，并成为管理人员思维的基石，这一点就显得非常突出。这种“过程化”从根本上改变了组织的管理模式，特别是改变基层人员的管理方法。

8. 事实上，寻求组织文化的根本变化需要一种首创精神。要培养员工具备追求“利润链”的思维方式并非易事，这需要一种变革工具。价值增加这种首创精神就是其中一种，尤其是当价值增加已经扎根于管理者的实践和思维中时更是如此。事实证明，如果没有质量改进的实践和思维作为支持，很难想象

约翰·赫迪伯格能实现FPL公司的变革。

上述一切都要得到组织领导人的大力支持。用FPL公司行政副总裁怀恩·布伦内蒂（Wayne Brunetti）的话来说，“从董事会到基层管理人员，所有人都必须采纳这些质量原则和语言，并遵循这一过程，起到先锋带头作用”。但不幸的是，FPL公司的实践也为我们总结出一条深刻的教训——为了保证形式服从内容，企业必须重视目标和结果，而不仅仅是过程。

价值增加过程与质量改进过程

1989年，一家商业杂志将FPL公司称为“美国最佳的公用事业公司”。下面是另一篇报道：

赫迪伯格将自己视为美国产业再次创新的先锋。事实上，施乐公司副总裁将FPL公司描述成“美国质量的参照物”。1987年赫迪伯格协助说服美国国会设立了马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖，类似于日本的戴明奖，而赫迪伯格成为鲍德里奇基金会的第二任总裁。他在谈到该奖日益扩大的影响力时说：“我感觉像个站在巅峰的少年，即使是踢下一块小石头，也会引起一场雪崩。”

但是FPL公司却开始面临困境。为了采用日本的质量改进方法，赫迪伯格聘请了几位日本咨询专家来帮助公司建立质量改进小组，并参与日本戴明奖的竞争。这就要求FPL公司的每一位员工都能回答他是如何适应顾客服务系统的，同时要求改进过程的板块图和其他指标图都具有很高的质量，还要求每一位管理人员都能在三分钟内提供日本检查团所需要的有关信息。简而言之，FPL公司的活动更注重形式，而忽略了实质。

同时，公众通过佛罗里达的公共服务委员会的记录材料，可以了解到FPL公司推广质量改进过程的成本投入。因为这些成本是电费制定的基础，所以消费者对此非常感兴趣，但他们并不了解FPL公司最终减少了多少电能损耗。

另外，虽然FPL公司的整体质量有所改进，但仍有人不断向核能管制委员会抱怨该公司下属的一家核电厂，结果该委员会将这个核电厂列入了“黑名单”。FPL公司的管理人员对质量改进过程的重视程度日益上升，但却忽略了为顾客提供尽可能多的服务。其结果是公司开始无法实现每月的利润目标。到1989年11月，当FPL公司荣获日本戴明奖时，约翰·赫迪伯格的职位却被他人取代，其中部分原因是由于其前任多样化经营给公司带来的严重后果在这时候体现出来。这样，FPL公司终于在质量旅行中“觉醒”过来。几个月后，公司新主席詹姆斯·布罗黑德（James Broadhead）发表了一份内部备忘录，在承认“质量改进计划是我们最重要的工具之一”的同时，公开指出：

> 戴明奖检查已告一段落，我们不能只注重过程的改进，而应该更多地强调对业绩有直接影响的活动……质量改进七步骤将不再是解决所有问题的必经之路……我们将重新设计培训计划，不再完全围绕质量改进过程。

在1990年7月，这一“觉醒”过程一直在继续。当时FPL公司两家电厂倒闭，尽管当时佛罗里达的夏天又湿又热，但公司仍要求消费者放弃使用空调，以避免电能不够，造成灯光暗淡。

FPL公司的经历说明组织文化可以通过价值增加来加以改变。但在企业培养“新习惯”时，如果控制不当，过分注重以过程为导向的培训和实施，则会忽略顾客与政府的重要性，忽略“实绩导向”方面的努力。这或许是约翰·赫迪伯格对价值增加

过程最重要的贡献。一旦 FPL 公司对过程重新定向，使之更灵活更注意成本，那么它可以在提高质量的同时降低成本。1996 年 FPL 公司的顾客投诉案要少于 1985 年，而矿物发电厂的能力上升了 13%，顾客与股东的满意度也有所增加。这是由于 FPL 公司采取了战略性的转折，才达到了这样的成绩。

管理问题

休迪斯医院、红花饭店和 FPL 公司的案例为管理人员提出了以下一些重要问题：

1. 在引入质量或过程改进时，上述组织是否从一开始就已经明确了自身的目标，并在组织内部进行了宣传？
2. 在强调改进质量或提高生产率时，上述企业在多大程度上强调价值增加？
3. 在进行价值增加过程中，上述企业是对这种首创精神加以调整以适应自己的组织文化，还是彻底地加以创新以改变组织文化？
4. 组织领导层是否从一开始就同意并加入这一价值增加过程？
5. 上述企业是否对所有参加者的培训和认可等事项给予足够的考虑，同时强调非货币回报？
6. 上述企业是否对通过测量和“事实管理”而获得的成果给予足够的重视？
7. 当出现下列情况时企业采取了哪些措施来减少各种参加者的疑虑：a、解雇了一些中层管理人员；b、因采纳员工建议而为员工进行失业保险？

8. 在进行价值增加过程时，上述企业采取了何种措施来保证“实质与绩效第一位、进程与步骤第二位”的原则？

价值的增加来源于各种再设计，包括过程、质量、生产率等方面的改进。一个服务组织不仅要尽力做到这些，还要设计出“服务让渡系统”，以提高员工的满意度，提供快捷的服务，从而最终影响顾客对服务的态度。在下一章中我们将会看到，这些效果通常发生在不可思议的场所，甚至在MTV公司的工作间也会出现。

第 9 章

设计服务让渡系统——增进质量、生产率和价值

MTV公司（Music Television）是音乐录像的生产商和广播商，其目标顾客是世界上大部分地区18到24岁的年轻人。公司摄制室安装了大量的电视机，而且全部调到MTV频道，并以高分贝播放。在这里，如果有位员工要求他人将电视声音降低一些，将会受到其他所有员工的嘲笑，这就是行业的习惯。或许有人难以理解，这究竟是一种什么样的工作环境？如果公司所有的新员工都是来自MTV公司的目标市场，即18到24岁的年轻人，那么答案非常明确：这是最完美的工作环境，尤其是当中高层管理人员需要密切观察年轻员工，以了解他们在观看MTV节目时的反应时更是如此，因为新员工是非常重要的“意见来源”。可见，工作环境不仅要舒适，而且还要便于有效的产品开发和测试，这一点非常重要。

开发单设施的服务让渡系统

MTV公司竟然是服务让渡系统设计的典范，这确实让人大吃一惊。一套完整的服务让渡系统是以下诸因素的综合：包

括信息支持系统、非信息支持系统、工作地点、布局、顾客管理设施、店内装修与氛围、员工的举止等，如图表 9－1 所示。所有这些因素都是为了支持具有特定目标的战略服务观，即服

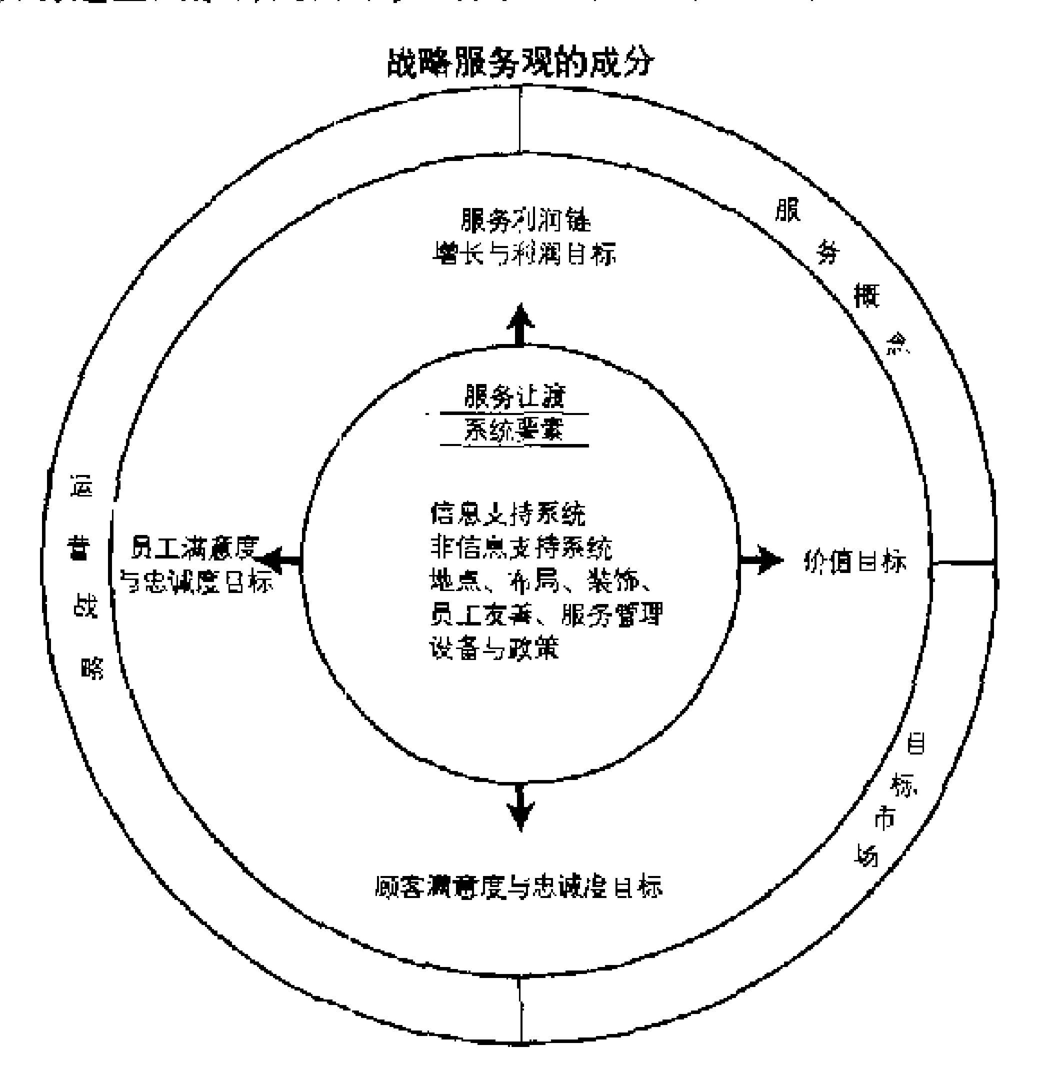


图 9－1　服务让渡系统元素图

务利润链。MTV 公司成功地做到了这一点。

音乐电视是产品生命周期最短的行业之一。音乐作品的流行程度总是大起大伏，摇滚音乐更是如此，越“酷”的音乐越要变化快。正如一位退休员工所描绘的：“我真正怀念的事情就是在

星期一提出构想，星期二调音，星期三谱曲，星期四拍摄，星期五剪辑，星期六播放——这是最令人愉快的事情！”

正是因为如此，MTV公司虽然是摇滚乐中的领导者，却仍然面临极大的挑战，难以维持自己在行业中的地位。甚至有人认为行业自身的特点将导致MTV公司最终成为行业的牺牲品。但是，MTV公司坚信，通过在“温室”中不断地进行概念创新和测试，公司可以建立一种牢固的组织文化，从而在行业日新月异的产品开发竞争中求得生存。MTV公司的“温室”位于纽约市时代广场Viacom大楼第二十四层。

“温室”是年轻的制作助理和实习生的工作场所，他们有自己的小工作室。虽然公司给他们的工资很低甚至没有，安排的工作基本上是跑腿打杂，但是他们在MTV公司的工作经历将会令同辈们对他们刮目相看，从而得到更多的约会机会和他人的尊敬。

MTV公司开发的新产品在试验时，如果通不过目标市场（18到24岁的年轻人）的认可，就不会投入到市场，即使高层管理人员和歌手认为可行也无济于事。为了观察目标市场的反应，公司管理人员愿意为年轻人提供工作或实习环境，让他们反复观看公司制作的电视节目，并对节目作出自己的评价。这种服务让渡系统是MTV公司生产战略与战略服务观的支柱。从学术角度来看，MTV公司的办公地址（大城市的中心）、摄制室的布局（所有员工都位于同一层，容易培养团队精神，同时又便于观察“目标”员工对“产品”的反应）、办公室的舒适环境（个性化的小单间、高分贝的音乐、随意的着装），这一切都提高了公司的服务质量、生产率和价值，同时又为实现这一目标提供了支持系统。另外，MTV公司招聘目标顾客作为员工，并让他们按照自己的方式工作，这样便于公司的中高层管理人员不断地接触目标市场，建立庞大的信息支

持系统。图表9－1的服务让渡系统列出的因素在MTV公司几乎都有所体现。

为员工设计的规划系统

迪斯尼乐园人力资源利用的有效性一直为人们所称道。它经常招聘一些没有经验的年轻人，经过培训后，这些年轻员工的微笑服务给游客留下了深刻的印象。迪斯尼乐园在实施战略服务时，其人力资源管理的重点是对“舞台”上的员工进行广泛控制（因为这些员工在顾客面前工作，所以被称为“演员员工”）。它对员工的着装、发型、首饰和化妆都有明确的规定，以创造一个典型的中美洲儿女的舞台形象。为了达到这一目的，迪斯尼乐园进行了大量的培训活动。

但迪斯尼乐园的创造性不仅体现在人力资源的管理上，还体现在卓越的设计能力上，这一点令沃尔特·迪斯尼极为自豪。在迪斯尼乐园设计的活动中，员工和游客都是以“胜利者”的姿态出现的。例如一队旅行团将乘坐小船通过模拟的非洲丛林，掌舵人是一个化装的导游。旅行途中将经过好几道险关。当然，公园的旅行船有固定的轨道，而且一些危险动物都是机械模拟的。导游的任务是模拟掌舵，同时注意与游客之间进行交流，当然这种交流必须在剧本规定的角色范围内。这一历险过程每天都要不断重复，员工的主要工作就是与游客进行适当的沟通。

迪斯尼乐园的服务让渡系统一般会帮助员工完成组织任务。其中游客最喜欢的就是“监管主人”，这是他们对门卫的尊称。监管主人也是从没有经验的年轻人中挑选的，他们可以回答顾客提出的有关乐园的任何问题。最难得的是，他们每天能以同样的微笑重复回答100次同样的问题。为此，他们必须

学会用眼神鼓励游客提问。他们还带着长柄的扫帚和垃圾桶，这样无需弯腰就可以清除垃圾。

在迪斯尼乐园，员工必须学会循规蹈矩，而麦德俱乐部（Club Med）却正好相反。该公司在全世界拥有100多处具有异国情调的旅游景点，一般都是设在风景优美的海滩或在滑雪场附近。麦德俱乐部北美分部副总裁雅克·吉兰德指出，该俱乐部的“魔力”在于“允许员工按照自己的方式办事，用3－5－2－1－4的思维代替1－2－3－4－5的思维”。简单地说，麦德俱乐部是“沙土边的MTV公司”。

麦德俱乐部的目标是让顾客以最低的成本逃离现代文明和现实生活，提供比其他旅游景点更高的价值。为此，该公司不仅制定了许多政策（如旅游区内所有交易都是以小珠子作为计价单位，而不用金钱计算），同时还帮助员工来实现这一目标。麦德俱乐部旅游区的主要项目是为游客安排了从早到晚的体育活动。公司希望员工与顾客具有相似性，最佳人选是曾经以客人身份参观过公司旅游区的应聘者。白天，员工要教会游客如何参加各种运动项目；晚上，员工要和游客们一起唱歌、跳舞、讲故事。公司对员工的培训非常有限，而且不对他们的行为作出明文规定。这是由于每天的活动都不可能完全一样。员工的工作重心就是顾客。旅游区所有体育设施都必须安放在具有吸引力的地方。公司在设计和建造这些设施时必须考虑到安全问题。另外体育设施的数量必须充足，以保证员工能圆满地完成任务。

控制顾客行为

迪斯尼乐园对顾客也是高度控制的，只是方式上比较微妙一些。这时服务让渡系统的设计仍然起首要作用。迪斯尼乐园

的布局可以方便客流的自然流动。虽然有些活动是故意吓唬游客，但却可以最大限度地保证游客的安全。例如在非洲从林之旅中，从未发生过游客被机器大象伤害的事件，甚至没有发生过游客被淋湿的现象。

更重要的是，迪斯尼乐园认识到游客的大部分时间是在公园中排队等候。为此，公园对队列进行了精心设计，堪称世界一流。游客排队时几乎看不到等候的长队，这样就不会感到心情沮丧。另外，员工会不断将队伍的长度通知给游客，以分散他们的注意力。游客们经常会大吃一惊，发现等候时间并不像自己想象的那么长。事实上，大卫·麦斯特（David Maister）几年前就总结出了迪斯尼乐园的“排队原理”。这些原理是建立在实践和研究基础上的，主要包括以下八条：

（1）聚精会神时，时间会过得更快。（迪斯尼乐园让员工穿着戏服，在排队的顾客旁边逗乐。）

（2）正在办理中的等候时间要比尚未办理前的等候时间过得快。（有些航空公司在队尾办公，回答顾客的问题，让顾客感觉办理过程正在进行。）

（3）焦虑感会延长心理等候时间。（等候牙医时的焦虑感要大于等候迪斯尼乐园活动的感觉。）

（4）未知信息下的等候时间要长于已知确定信息时的等候时间（迪斯尼乐园总是不停地把队伍的长度告诉顾客）。

（5）知道原因时的等候时间要快于未知原因时的等候时间。

（6）不平等排队下的等候时间要长于公平下的等待时间（例如，航空公司售票处应该只有一列队伍，哪怕队伍显得很长。因为这样队伍移动得更快，而且比多个队伍以不同的速度前移显得公平。这是因为每个人办

理机票手续的复杂程度不同)。

(7) 服务价值越高，顾客愿意等候的时间越长。

(8) 独自等候的时间要长于集体等候的时间。

麦德俱乐部也对游客进行管理，但相对宽松一些。客人白天的活动都是比较规则的，同样，晚上的宴会、唱歌娱乐、迪斯科舞也是如此。但是客人可以随意挑选自己喜欢的活动，规划自己的白天生活。等候，作为"现实世界"的象征之一，是麦德俱乐部的顾客所无法容忍的。因此，这儿准备了充足的体育活动和设备，随时可以接待任何数量的顾客。这就便于员工对每一顾客的活动进行组织安排，可以让游客参加自己最擅长的项目。

传统的麦德俱乐部具备一个明显的特征：通过控制顾客来让渡价值。因为游客中有许多是单身的年轻人，他们只租床位，而不包房间，所以在旅行开始时，两个互不相识的年轻人可能会分享一间寝室。由于体育活动很少在室内进行，游客们一般对这一安排都不反对。而共享寝室极大地增加了旅行价值，这正是麦德俱乐部希望向游客们提供的。

极限化的顾客控制策略：自我服务

鼓励顾客实现自我服务，这是控制顾客的最普通形式，在零售业中表现最明显。下面举出了两个例子。一个是时装生产企业贝纳通 (Benetton)，它在 120 个国家开设零售店。另一个是美国的办公设备仓储连锁商斯塔普尔斯，它主要通过大型零售店为办公室和消费者提供服务。

早在 70 年代，贝纳通公司就鼓励欧洲的特许商开设小型商店销售贝纳通时装。顾客在店内可以实现自我服务，自由浏览

各种五彩缤纷的背心和服装。这一措施是欧洲时装零售业的创新之举。在此之前，服装都是陈列在柜台后面。只有当顾客要求时，售货员才将服装取下来。由于贝纳通最初的商店规模很小，只需要两个售货员。她们在帮助顾客挑选的同时照管店铺。斯塔普尔斯的零售店虽然规模较大，但也成功地做到了这一点。

零售业生产率的衡量指标是单位面积销售额。这一指标值越高，越能抵消其他不足之处。作为办公用品连锁店，斯塔普尔斯同时为产业市场和消费者市场提供服务。其管理人员通过商店的再设计，为顾客的自我服务提供了方便，从而提高了生产率。斯塔普尔斯不仅让顾客在购物时感到心情舒畅，还通过再设计改进了购物导向图，拓宽了过道，提高了照明度，以方便顾客在不需销售员帮助的情况下，更快找到自己所需的商品。另外，公司还要求供货商在设计包装时，必须能从外面看到里面的商品。这样，公司可以将办公用品的销售人员转移到电子产品柜台，因为那儿的顾客需要更多的销售帮助，而且电子产品的销售额占全店的40%。这些措施的结果如何呢？店内销售额迅速上升了7%。

正如我们在休迪斯医院所见，在风险较大或质量历来较差的服务领域，企业可以鼓励并帮助顾客承担一定的责任，这样不仅可以降低成本，还可以提高顾客心目中的服务质量。

管理信息支持系统，提高顾客忠诚度和销售额

对服务企业而言，信息支持系统在战略中的核心地位日益突出。美洲航空公司率先开发出SABRE系统，用于订票服务，并对每次飞行的产出进行核算（每张座位每飞行英里的收入）。这样可以帮助公司制定合适的票价，赢得最高的效益。和过去的飞行计划相比，SABRE系统不仅可以对顾客的忠诚

度进行跟踪调查，还可以帮助建立这种忠诚度。

最近在芝加哥奥西尔（O' Here）机场，曾有人亲身体会到这一系统的优点。当时是八月份的一个下午，因遭受暴风雨袭击，机场的一个大型屏幕严重破裂，无法显示飞机航班的起飞降落时间。由于得不到航班信息，机场随即出现混乱，工作人员和旅客们对此一筹莫展。几个星期后，旅客们都收到了美国航空公司的道歉信，信中承认他们当时都在奥西尔机场。作为补偿，美国航空公司愿意为每一位旅客免费提供上百英里的航空服务。

联合航空公司则向每一航班的乘务员提供一个名单，列出去年乘坐联航班机超过10英里的旅客名单。乘务长或乘务员会向这些顾客表示问候。同时公司还鼓励飞行员向这些顾客赠送贺卡，感谢他们的惠顾。这都是管理信息系统的一些简单用途，其成本低廉，却可以产生积极的效果。

如今，零售业也拥有自己的类似系统。例如，斯塔普尔斯公司从成立起就开始发行会员卡，持卡的顾客可以获得所有商品的折扣。为什么要这么做呢？因为这将有助于公司建立顾客购买模式的数据库，公司可根据顾客的需要来进货和选择店址。数据库不仅为公司提供已销售产品的数量和类型方面的信息，还可以帮助公司为超过一定购买量的顾客打折，以及识别不再到本店购物的顾客特征。

提高过程的“可见度”

对顾客而言，服务让渡系统和设施如果具有高度的可见性，则可进一步提高服务质量和生产率。例如，当顾客在休息室里也可以看到汽车修理的全过程时，修理师就会感到一种额外的压力，从而迫使自己拿出最好的本领。许多高质量（高利

润）的汽车交易商都采取了这一措施。

又如第8章提到的红花饭店，其管理人员为了体现服务的可见性，将厨房搬到餐厅内。顾客可以看到食物烹制的全过程。这不仅可以促进服务质量的提高，还可以促进厨师与顾客之间的沟通，增进顾客心目中的认知价值。

Taco Bell 是一家墨西哥式快餐连锁店。该店曾想方设法地提高服务的准确度。大家可能都经历过这样的事情：你开车停在一家快餐店窗口；窗内的服务员嘀咕了一声；你以为他是在问你需要什么食物，便说了一些食物名称，然后又更改了几个；服务员又含糊地说了一声，你以为他是说要多少钱。你们当中可能有一个人的母语不是英语。结果怎么样？三次中有两次都出现对方把菜单弄错的现象。当你发现出错时，已经开车过了好几道街了，结果造成约会迟到，却又没有时间去抱怨。

为了解决这一问题，Taco Bell 要求服务员拿着电子菜单板，走到开车的顾客面前进行登记。它还在其他地方安置了电子菜单图板，顾客点菜时只要按下自己所需的食品图就可以了。这样，即使双方存在语言或沟通障碍，这两种方法都可以提高上菜的准确性。在日本已故"改进大师" Shigeo Shingo 的启发下，理查德·蔡斯（Richard Chase）和道格拉斯·斯图尔特（Douglas Stewart）对这类易出现错误的服务行业进行了深入研究。Shigeo Shingo 主要研究制造过程和作业工人的活动，曾设计出"疏忽性错误避免法"。理查德·蔡斯和道格拉斯·斯图尔特在此基础上指出，在许多服务行业中，顾客和服务人员都应该避免错误，因为出现错误时双方都有责任。（Taco Bell 电子菜单开发人员充分认识到这一重要结论。）

理查德·蔡斯和道格拉斯·斯图尔特列出了许多提高服务准确度和质量的例子，包括：（1）在外科手术所用的托盘上，雕镂出所有手术器械的外形，以提醒医生不要把任何器械遗留在

病人体内；(2) 韩国一家公园将所有新员工的裤袋都缝上，防止员工将手插在裤袋里，冒犯顾客；(3) 饭店员工在毛巾上裹上白纸条，以判断毛巾是否干净。

顾客在接受服务前、接受服务中以及接受服务后都可能出现一定的错误，如提供的信息不充分；未遵循规定的建议；提出不合理的要求；未指出服务中存在的缺点；未进行抱怨或未作出任何评论等。这一现象促使数字设备公司（Digital Equipment）提醒顾客拨打服务电话，并准备好顾客所需要的大量信息。另外，还有其他一些帮助顾客避免错误的方法，如航空公司的登机板能帮助顾客测试自己的行李大小，以便符合行李规定；快餐店在店内设有垃圾箱，提醒顾客不要乱丢垃圾。

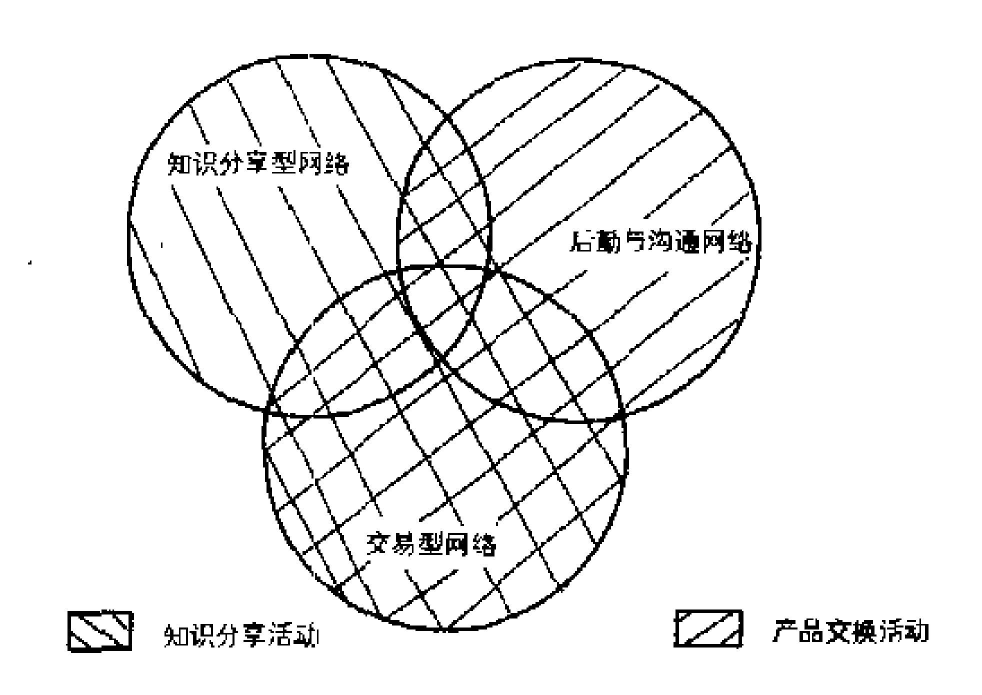
上述所有案例都可应用到具体的服务机构。但是，许多服务组织都是建立在网络的基础上的，这就为服务让渡系统的设计带来了更多的挑战。

多网点网络的开发和管理

服务网络可以支持知识（信息）共享、沟通与后勤以及交易的进行（如图表 9-2 所示）。

贝纳通公司的服务网络就具有以上功能。当公司还是以制造业为业务核心时，一位管理人员就已经准确地将公司称为“服务系统”。为什么呢？原因在于：公司虽然在八个国家设有工厂（意大利占总产量的70%），对这些工厂的生产活动仍然严格控制，但有一些生产过程已经转让给工厂附近的小公司生产，而它自己主要是向 120 个国家的 7 000 个零售店运送产品，而这 7 000 家零售店几乎全部是贝纳通的特许加盟店。因此，尽

管公司拥有庞大的交易网络,包括产品的设计、生产、配送、销售,但其中很大一部分不为公司所拥有。贝纳通公司自身拥有6 000名员工,而公司整个交易网络的员工则达4万多人。



图表9-2 多网点服务网络的基本类型图

知识共享是贝纳通全球后勤战略成功的关键。公司总是将最新的流行趋势及时通知零售店主，以便他们提前几个月准备好订货。这样，贝纳通就可以安排有效的大规模生产，同时降低运输成本。零售店主很乐意与贝纳通合作，因为贝纳通是根据市场上的流行色来对服装进行着色的，所以它总能及时提供"流行"时装，这就方便零售店主在旺季结束前清理库存。而且贝纳通公司通过这种途径可以提高零售店主对自己的忠诚度，这些零售店主将只购买本公司的产品，而且不会发生退货现象。

服务网络的特征

服务网络有很多与众不同的地方。它们的价值与规模成正比。例如，对于一个订阅者来说，网络的订阅者越多，电子邮件就越有价值。建立网络通常需要巨额投资，这是一层无形障碍，资金不足就难以投资。正因为如此，一个分销网络可以容纳众多制造商、批发商和零售商。在知识共享型网络中，进入壁垒正逐步减少，例如进入因特网（Internet）和万维网(WWW)的成本正迅速下降。在运输业中，网络共享也日益普及，如航空业中的航空控制系统，铁路业中的路轨共享协定等。

过去，交换活动的重要性远远超过网络中的共享活动。但目前随着信息的重要性不断增强，以及商业产出中信息正不断替代有形商品，共享活动也有所增加，如图表9-2中的阴影所示。尽管“共享”与“交换”之间差别很大，但却可以有效地增加交易双方的“资本”，提高双方的生产效率。

网络设计中需要考虑的因素

网络设计中经常会面临这样的问题：网络设计能在多大程度上反映并支持运营战略？网络中“地址”之间的联系需要达到什么程度？每一网点的设施需要达到什么样的标准化程度？网点管理人员的自由度是多少，尤其是在维持品牌价值方面？

对运营战略的支持程度

很多时候，服务让渡系统自身就是战略的一个重要元素。

例如，在休迪斯医院，所有设施都是为了鼓励病人加入"自己完成（Do－It－Yourself）"的康复过程，这一点对病人及早康复至关重要。可以说，每个重要的服务项目后面都有服务让渡系统的支持。它可以更明显地展示服务让渡过程，保证服务的连贯性，同时提高员工和顾客的满意度。

西南航空公司在选择新机场时，首先考虑的是机场的交通和设施情况，看其能否支持飞机的快速运转（如飞机的卸货、加油、检修等）。这是公司运营战略的关键因素。公司总是尽可能避免那些拥挤的、易造成误点的机场。在设计航线时，航程一般都在90分钟以内。这样在航行中，只需要提供饮料、花生等食品服务，而把主要精力放在为老顾客服务上，因为老顾客基本上都是作短途飞行的。除了这些标准外，公司还要考虑到在机场所在城市招聘员工的可行性，以保证整个公司都以家庭为中心，关心所有的顾客和员工。

内部联系的需要

像订票系统这样的网络服务，需要尽可能多的网点。但通常它并不要求所有的网点之间都可以相互联系。公司以前只要建立一套"轴心与辐条"系统，每一个网点都可以与"轴心"联系，就足以支持订票功能。只有当网点之间需要交换信息和产品时，才需要增强内部的联系。

几年前，贝纳通公司就已经拥有一套"轴心与辐条"沟通网络，设在意大利Ponzano的总部是整个系统的轴心。公司不希望零售店主之间发生联系。公司创始人卢西安诺·贝纳通（Luciano Benetton）的经营哲学是：每一位零售店主都是一位企业家，他们应该根据自己商店的情况最佳地陈列商品，成为自主经营的经济实体。在美国，一些相互竞争的时装店为了吸

引顾客，通常会允许顾客在不同的分店退换商品。但贝纳通公司以前却不允许这样做。顾客在哪家贝纳通分店购买，就只能在哪家分店退货。当一家分店缺货时，也很难从另一家分店调货。但是，贝纳通公司最近在美国采取了一些措施，帮助店主们联合起来，提供更具竞争力的服务。这就要求知识共享网络、后勤网络和交易网络加强内部的联系性。

标准化的需要

随着用户在地域上的扩大，自动取款机及其操作的标准化程度也日益提高。标准化可以产生熟悉感，从而刺激顾客的使用，尤其是在预期风险较高的服务业更是如此。

多网点服务特别需要实现标准化作业，尤其是在产品和服务的质量方面。在面对面的人员服务中，这一要求更为突出。例如，假日饭店就是以“标准化”作为营销计划的主题来吸引老顾客，因为这些老顾客不希望每晚都要适应不同的房间布局和用具。

当企业希望在不同的顾客心目中建立相近的期望值时，就需要提高相一致的服务质量和服务项目。这时候，企业就可以采取标准化策略。如果不同的网点采取不同的经营方针，员工们就会产生一种混乱的感觉，顾客也会有同感。

但另一方面，如果企业在服务让渡系统或生产战略的所有方面都采取标准化，那也是不可取的。例如，为寒冷气候设计的零售店就不能符合“阳光地带”顾客的要求。许多大型零售店都运用计算机库存配送程序，防止配送时不分气候条件，将雪铲送到所有分店。

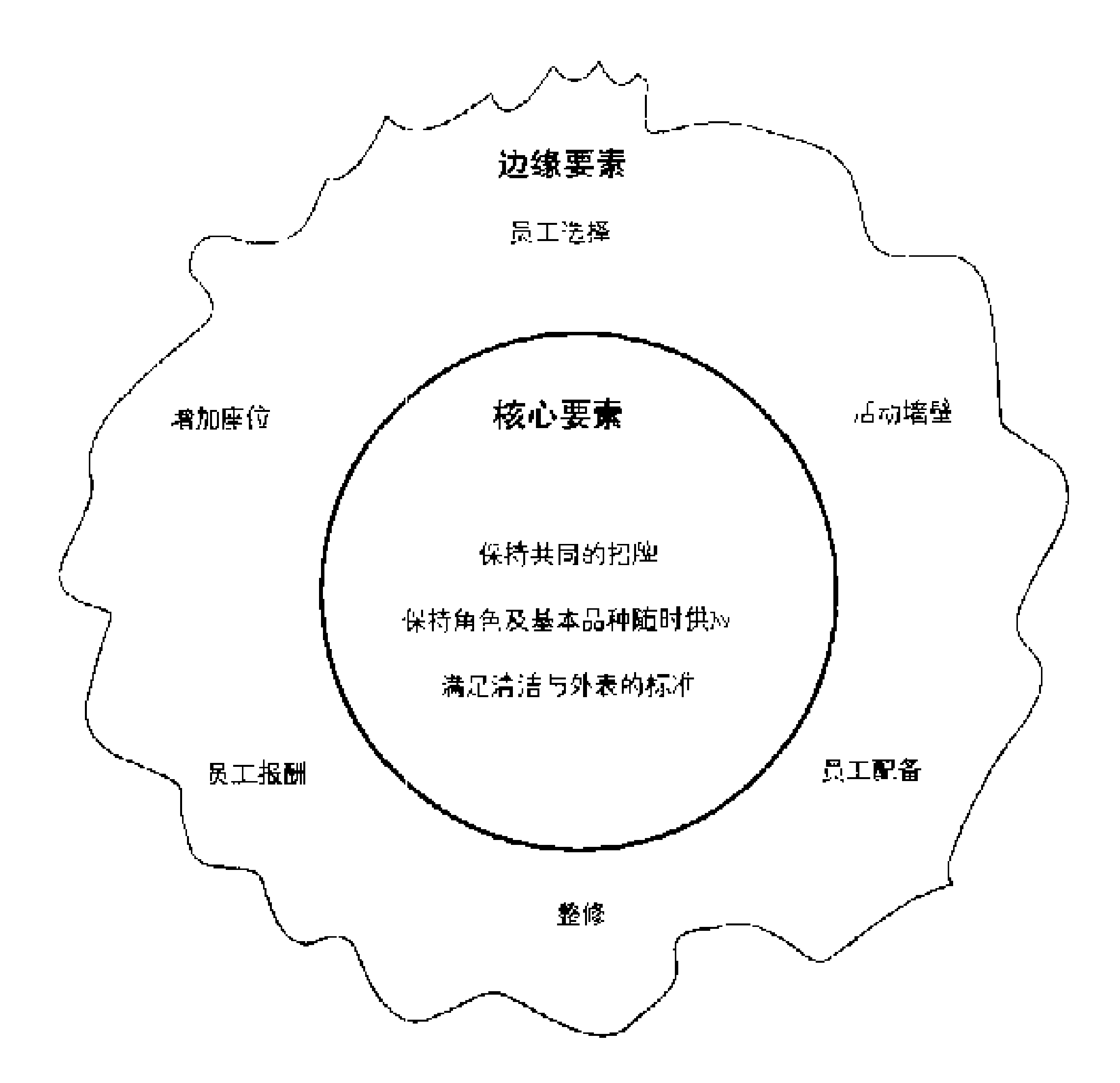
网点管理人员的自由度

服务标准化问题，以及多地址网络中单个网点管理人员自由度的问题，主要取决于顾客的行为和公司对“品牌价值”的需要程度。比如在高级宾馆，顾客会对宾馆的形象、布局和设施进行评价。这时，管理人员会享有一定的经营自由，根据忠诚顾客的期望来提供服务，从而维持企业的形象。但是，如果企业的目标是为顾客提供同样的经历，则必须对管理人员的自由度加以限制。

第7章提到的法国面包咖啡屋连锁店 Au Bon Pain 在处理这一问题时，设计了一套伙伴/经理计划，赋予管理人员很大的权力，激励他们不断提高企业的利润。分店的管理人员可以根据自己的利润目标来管理自己下属的咖啡屋，包括粉刷墙壁、增加新座位、对店内重新装潢、建立自己的招聘、分工和报酬制度等。那么 Au Bon Pain 的领导层是如何控制这些管理人员的行为的呢？他们主要是对一些核心项目进行控制，如图表9－3所示，包括：（1）相同的招牌，表明他们是连锁店的一员；（2）所有分店的菜单中都有一定数量的相同食品；（3）主要的食品月牙形面包可以随时提供；（4）清洁程度以及外表都采取一致的标准，总部会进行定期检查。

在整个服务网络中，需要保留哪些核心元素是基于以下出发点：1、顾客的期望产品、以及评价的对象（Au Bon Pain 的月牙形面包和清洁度）；2、有利于品牌识别的因素（招牌和标语）3、降低多网点经营复杂程度的元素（相同的菜单食物）。

核心元素在公司生产战略中的地位非常突出。当公司的目标是为多个国家、多种文化背景下的顾客服务时，核心元素将会影响到服务让渡系统的设计、生产战略的制定以及为顾客服务的结果。



图表 9－3　Au Bon Pain 运营战略的核心与外围元素

提供全球服务

在提供跨国服务时，公司可以根据当地的风俗习惯、文化特色以及消费能力进行“定制”，也可以维持原有状态。这主要取决于特定国家的目标市场特点、顾客将服务视为“纯粹体验式”的程度以及服务/产品包装的文化敏感性。贝纳通公司、麦德俱乐部和迪斯尼乐园都是很好的例子。

目标市场以及对定制的需要

贝纳通公司在世界各地的分店都具有相似的店面、相同的招牌、相同的广告语："贝纳通——色彩缤纷的世界"。公司在设计、销售时装时，借助不同种族、不同国籍的年轻人的面容，向全世界传播着它的进取性经营哲学——"我们共同拥有一个世界"。在120个国家中，贝纳通公司的标语都是用英文印刷的。为什么这么做呢？因为公司的目标顾客是18到35岁的年轻人，他们最容易打破本国传统的束缚；他们大多数都会说英语，而且最可能将意大利人设计的时装视为超越传统的象征。正是由于其目标顾客的年龄、态度及受教育的特征，贝纳通公司才创造出全球化的品牌和服务系统。同样是基于这一原因，MTV公司的观众已经扩展到许多国家，因为其音乐在国外的目标顾客那儿同样流行。而且，MTV公司的观众极有可能购买并使用贝纳通的时装。

"纯粹体验式"服务

游客们到麦德俱乐部的小村庄度假，是为了彻底地体验逃离现实的感觉，即使他们不知道自己从中能获得什么。有的游客根据俱乐部的起源，猜测这是一次法国式的度假，有的认为是一次海滩聚会。不管游客们先前的猜测如何，俱乐部的任务就是不让他们失望。在设计各种体育设施和每天的活动路线时，俱乐部无需考虑游客的国籍，因为游客们愿意将任何受文化影响的观念抛在一边，享受一种全新的体验。

迪斯尼乐园是一个不同世界的王国，它希望游客们抛弃所有的文化观念。游客们在参观法国的欧洲迪斯尼乐园或日本的

东京迪斯尼乐园时，都希望享受到美国的风情。迪斯尼乐园满足了他们的愿望。在欧洲迪斯尼乐园，管理人员曾试图将白雪公主等人物欧洲化，但是这并没有引起游客们的极大乐趣，因为他们对白雪公主非常熟悉。类似的问题还包括混淆了一些核心要素与非核心要素，现在这些问题已经得到了解决。例如，美国管理人员认为，在法国的迪斯尼乐园里不供应葡萄酒是一个非核心问题，但对欧洲人来说，这一想法是一个设计错误，让人感到非常烦恼。然而不管有没有葡萄酒，游客们仍然到乐园来参观，因为给顾客留下深刻印象的是乐园的特点和设施，而不是没有葡萄酒。后来，迪斯尼乐园还是开始为游客们供应葡萄酒。

提供国际运输服务的国家航空公司也是“纯粹体验式”服务的代表。他们从飞机、机场布置、制服、食品，甚至某些服务项目来反映：（1）国际化口味；（2）他们自身所在国家的文化。像法国航空公司、意大利航空公司都拥有与众不同的文化背景。但他们都没有充分地加以利用，来迎合那些对特定文化情有独钟的商务乘客，或者是那些从上机时就开始体验度假旅行的乘客。

相反，瑞士和新加坡这两个国家的航空公司却不断地受到乘客们的称赞。他们的服务显示了其国家的文化特色。瑞士人以优秀的饭店和旅店经营著称，整个国家的一切都有条不紊。瑞士航空公司充分利用了这一特色。事实上，瑞士人认为瑞士航空公司是瑞士所有公司的代表。新加坡是一个法制严谨的小城市国家。新加坡航空公司的服务声名远扬，因为它突出了东南亚的异国情调。虽然新加坡航空公司的服务中带有一定的“性别歧视”，并不能体现新加坡公司的所有特点，但它确实代表了其中很大一部分。

“文化敏感性”服务

“纯粹体验式”服务要比其他服务缺少文化的敏感性，如食品服务、医疗和一些专业服务。这些服务需要了解各地的法律、会计方法和风俗习惯等。例如，“麦当劳”这一品牌历史十分悠久，但它在设计当地的菜单时，也要考虑当地的饮食偏好。在亚洲一些地区，麦当劳的分店竟然提供海鲜食品，而这在其他国家是没有的。作为麦当劳生产战略的核心要素，汉堡包是麦当劳菜单上的必备食物，但在这些地区，其销售额反而比不上具有当地口味的食品。

几年前，当Coopers & Lybrand公司将会计业务扩展到匈牙利时，其管理人员发现：当地的一些顾客需要的是匈牙利的会计方法；而根据美国与匈牙利当地的规定，美国在匈牙利的跨国企业需要的是审计和其他一些服务。这一点与美国存在很大的差别。这就要求公司必须拥有两支单独的会计队伍，每支队伍都具备为顾客提供审计服务的能力。

另外，多网点组织在对标准化和定制活动进行控制时，还要考虑到组织的特许经营程度。

特许经营战略

特许经营可以吸引店主的资金、房地产和创业热情，从而促进多网点服务组织的发展。加盟者需要缴纳一定的加盟金，其金额一般与收入挂钩。同时他还要遵循特许经营的一些标准。作为回报，特许商会对加盟者进行培训；帮助加盟者设计全部的设施；加盟者有权使用组织的品牌；特许商会提供方便

的货源供应以及总体的业务支持。从理论角度来说，这种经营思想非常精彩，而且当特许双方都赢利时效果最佳。但是，即使是最正确的安排，也需要精心管理，因为它要反映出协议双方的不同期望。

特许商总是希望在一个多网点服务组织中投入最少的资金和人力资源，同时获得最大的控制权。另一方面，对加盟者来说，特许经营只是一个良机，可以帮助自己开创事业，实现企业家的梦想，但并没有人指点他应该干什么。当经营业绩与收益的期望值相符时，双方都愿意维持这种不一致性。但如果达不到预期目标，那么双方的忍耐程度就取决于特许关系建立和发展的方式了。

麦当劳之所以如此依赖特许经营来维持并促进在各国的发展，是因为这种经营方式取得了成功。这种成功有一部分来源于特许关系的合理建立和发展。首先，麦当劳对美国加盟者的店址数量加以控制，希望他们在已有业务范围内积极工作。另外，麦当劳鼓励加盟者到其他的麦当劳快餐店去实习，以获得工作经验；鼓励他们在自己的麦当劳分店开张之前，先学习麦当劳汉堡包大学的有关课程。与此同时，麦当劳会对整个网络提供支持，如进行大量的广告宣传、传播销售思想、开发新品牌、设计供应网络来满足所有加盟者的后勤需要等。其结果是整个特许网络经营得非常成功，具有一定的忠诚度和凝聚力，而且和母公司相比，单个分店的力量显得非常薄弱。

在美国国外市场上，麦当劳必须更多地依靠当地的知识和关系。为此，它不得不改变自己的经营方针，允许加盟者拥有更多的分店数量。例如在东南亚，加盟者在与母公司打交道时，就拥有更多的权力。他们设计出具有当地特色的菜单，并采取了一些革新措施，同时配以定制广告的支持。而这些行为在美国是不允许的。

贝纳通公司一直鼓励企业家精神和符合当地文化的创新，所以在品牌、图案的使用、商店的设计与布局、后勤支持等方面提供的帮助非常有限，主要是为“受许人”（区别于加盟者）提供全部的时装订货。贝纳通公司在全球范围内共拥有83家代理商，他们会向受许人提供一定的培训服务，但这种培训是微不足道的。因为贝纳通公司选择受许人的标准之一就是：他们具备贝纳通公司及其目标顾客所需要的精神，而且不具有零售经验。

与其他大多数特许协议相比，贝纳通的协议不是根据销售额提取费用或佣金。它要求受许人只销售贝纳通的产品，而且尽量不退货。另外，贝纳通也不采取地区保护主义，不限制受许人之间的潜在或直接竞争，但受许人经常认为公司应该如此。贝纳通的零售网在很大程度上是由代理商来管理的，他们从产品的销售额中提取4%的佣金。其实，他们很多人都拥有特许店的股份。这意味着公司的店址和许可决策在很大程度上控制在代理商手中。这也反映了贝纳通创始人和领导人的企业家经营哲学。

贝纳通公司的代理商在选择新的店址和受许人时，必然会影响到已有受许人的经营。为此，一些受许人对公司提出起诉，控告公司没有遵循特许法规。不管这些抱怨的性质如何，其根源都是因为受许人的业绩不佳，无法与特许商之间维持良好的关系。由于贝纳通公司在签定特许协议时，并没有按照美国特许法规的要求，向受许人收取服务费用，故而受许人就很难打赢官司。但不管官司的结局如何，特许双方都会因为业务下滑而受到损失。

“雇佣”加盟者

从麦当劳和贝纳通这些大型特许网络中，可以得出一些宝

贵的经验。特许双方要建立成功的特许关系，必须在协议中明确保证双方都可以从同一行动中受益；特许商的品牌必须是高度成功的，从而为特许双方共同维持这一品牌提供“赌本”；必须确定加盟者的自由经营范围，同时不得损害其他网络成员的品牌价值；规定特许商要不断提供加盟者认为有价值的支持服务，这样加盟者才会愿意支付费用。总的来说，其目标是让加盟者感觉到自己是整个组织的一部分，所有分店的经理都具有相同的使命，让加盟者感到自己既是员工，又是所有者。但最关键的是，没有什么能比“成功”更重要，“成功”最能维持良好的特许关系。

“授权”雇员

对于所有多网点服务组织的管理人员来说，都可以从著名的特许商那儿汲取经验。如果公司将直属分店和加盟店的销售额进行对比，就容易产生错误。因为这种对比的假设前提是每个分店都具有相同的市场机会。但事实并非如此。更多时候，公司会将潜力较大的商店的所有权牢牢控制在自己手中，而不会转让给加盟者。但有一点需要指出的是，在组织体系中，公司直属分店的单店业绩和创新活动一般比不上特许加盟店。例如，麦当劳很多新产品创意都来自加盟店。

有些公司采取“授权制”，鼓励直属分店的员工具有一致的行为。例如 Au Bon Pain 实施了伙伴/经理计划，单店经理可以从超标的销售额中提取一定的利润。他们可以在一定范围内自主决策，如果取得成功，可以获得一定的额外收入。这种“授权制”可以使员工感到自己在无需任何投资的情况下，也可以成为分店的“主人”。

MTV 公司、斯塔普尔斯公司、迪斯尼乐园、麦德俱乐

部、贝纳通分店和麦当劳的员工都具有一定的共性。他们的工作环境和设施都是经过精心设计的，可以帮助他们在向顾客提供服务和高价值时，保证高质量和高生产率。简而言之，服务让渡系统可以对员工提供支持，保证整体的顾客满意度。

管理问题

服务让渡系统的涵盖范围非常广泛，而且层次复杂，即使对单店来说也不例外。对建立在网络基础上的服务组织来说，这一点更为明显。当这种网络系统超越国界，或者要对特许战略给予支持时，其问题将更加复杂。下面列出了网络系统设计与维持中遇到的一些基本问题：

1. 您所在组织的服务让渡系统最后一次评估是什么时候？（下面是评估指标）
   - 对质量和生产率的提高或阻碍程度如何？
   - 为了提高服务的有效性，系统是如何对顾客的行为进行控制的？
   - 是否让顾客参与服务的让渡过程？
   - 是否赋予分店经理合适的自由权力，以适应当地的需要，甚至是符合每一位顾客的要求？
   - 在服务让渡过程中，系统是否在一些关键环节上采取了强化措施？
   - 系统是否始终向顾客提供一致的信息，来说明服务的性质以及顾客在服务过程中的角色？
   - 系统是否不仅从顾客的角度来评价员工的成功，而且试图在目标顾客中建立起一定的忠诚度？

- 系统是否对生产战略提供全面支持，保证向顾客提供战略服务允诺的效果？

2. 在多网点服务网络中，
   - 管理人员、员工以及加盟者是否都明确服务的“核心内容”，而且保证不发生任何改变？
   - 赋予单店经理一定的自由权力，是否会影响顾客追求一致性服务的要求，是否能满足组织维持并提高品牌价值的需要？

3. 您所在组织在进行国际服务业务时，是否将文化敏感性因素反映到生产战略和服务让渡系统中？

4. 当组织采取特许经营时，
   - 协议是否明确了特许双方的期望，并且可以形成一定的动力？
   - 除了初始的“蜜月”阶段外，特许商是否能不断提供加盟店期望的高价值服务，从而收取特许费用，并赢得受许人对协议的遵守？
   - 是否鼓励加盟者的创业精神和创新行为？
   - 是否限制个别受许人的“野马”行为，以防止其对组织品牌的损害？
   - 就服务的性质和特许协议的管理方面而言，是否保证加盟者获得成功的期望值能够实现？

本书最后两章将首次从顾客的角度出发，来讨论服务的设计和让渡。但是，不可避免会出现一些反例，这时情况将会如何呢？

第 10 章

赢得整体顾客满意度

随着制造业全面展开追求质量的活动，许多经营圣经应运而生，如"一次性成功"原则。近几年，摩托罗拉在全球竞争中业绩惊人，其竞争战略中就包括零缺陷管理和六个（随机质量水平的标准偏差）管理目标原则。摩托罗拉在生产中强调最多的就是"一次性成功"。

在服务领域中，不论是售前服务还是售后服务，都有大量的事实证据表明，如果公司能追求"二次成功"，争取超越顾客的期望值，就可以赢得比"一次性成功"更高的顾客满意度。问题是，当面临"二次成功"的机会时，太多的服务组织白白浪费了大量机会。最近，美国零售业巨人西尔斯的一位行政人员在分析劣质服务对顾客的影响时指出："即使我们解决了顾客的抱怨，但仍有许多顾客不再光临。"

大量的数据资料表明这一代价非常高昂。每年我们都要向几百位 MBA 研究生讲授"服务管理学"。这时，我们要求每一位学生就自己曾经接受的服务写两封信，一封是表扬信，另一封是批评信。信中要描述自己对服务的期望，实际得到的服务，以及一些建设性的建议，说明应该如何改善服务。总而言之，每一封信都要表明写信人对服务十分在行，对方应该对自己提出的合理建议加以重视。

几百封信寄出之后，我们就开始等待回音（有时候会徒劳

无功)。有些回信会对自己的劣质服务表示歉意，有些则为自己的服务进行辩解。总的来说，回信提供的补偿涉及几千美元的航空旅行、免费住宿、无条件退换商品和一部分货款（甚至包括一台计算机)。许多回信都表示感谢，有的还说明已经将建议付诸实施。但也有一些回信为自己辩护。

在收到大量的回信后，我们向写信的学生提出了几个问题，以了解他们在这些服务企业的经历和满意度。调查结果令人颇为吃惊。

在收到回信的学生中，有一半多人认为，服务比写信前更为糟糕。也就是说，服务组织在经历了第一次失败服务后，仍然没有及时弥补。这些服务企业在接到了批评信后，情况没有任何好转，包括一些著名的服务企业和制造商在内。这就意味着他们将继续投入资金来处理批评信，弥补首次劣质服务的后果，提供大量的补偿性服务和产品。

许多顾客认为，这些企业的服务弥补措施是毫无价值的。事实上，如果这些企业根本就不回信，或许反而可以节省资金，降低顾客的不满程度。

如果公司及早采取一些有效的竞争工具，来防止“两次打击”，其业绩就不会如此糟糕。这些竞争工具包括：服务合同、有效的弥补措施和程序以及服务保证书等。本章将详细介绍。

二次成功

如果服务组织只从制造方面来改进质量，强调“一次性成功”，就无法与那些能有效弥补质量缺陷的公司竞争。UPS 公司和联邦快递（Federal Express）的竞争就是最好的说明。他

们是包裹信件邮递业的竞争对手。

UPS公司一直是世界上赢利最多的运输企业。对所有行业来说，它的业绩记录都称得上是高标准。如前所述，它的运营战略高度集中，服务对象只限于重量为70磅、长宽高之和为130英寸以内的包裹。这样的包裹便于员工个人进行分类和运送。UPS公司在此基础上设计了一系列作业步骤，以实现单位工作量的生产率最大化。

结果，在所有的服务组织中，UPS公司的设计部门规模最大，实力最强。例如该部门曾对运输工具进行再设计，以提高其工作的有效性。UPS公司的运输车都按公司的规格严格制造，其座位、踏板和高度都是精心设计的，能方便司机活动和包裹装卸。运输车的车顶是半透明的，这样在车厢内就可以看清包裹上的标签。这种运输车便于修理，而且可以降低修理成本。公司还对司机进行专门的培训，以提高他们的日生产效率。例如，公司要求司机只在车门附近散步；当运输车到达顾客指定的地点时如何鸣喇叭，以提醒顾客做好接货准备；另外还限制了司机与顾客交谈的时间。所有这些策略都是为了以高效率的方式提供"一次性成功"的服务，或者用UPS公司的话来说，就是要成为"运输业中最牢固的运输船"。

在一定程度上，UPS公司借鉴了20世纪早期成功工业企业的经验，并进一步超越了这些企业的工业设计成果。公司曾于1929年首次发行了《经营方针集》一书，涉及公司的员工所有权、分权制、沟通和管理改进等政策；设备的实用性；对顾客服务的重视等。本书表明，UPS公司总是尽可能对员工的行为作出详细的规定。

UPS公司通过强调生产与设计，成为世界上服务价值最高的企业之一。它不仅为消费者提供可靠准时的邮递服务，而且和主要竞争对手美国邮递服务公司（U.S. Postal Service）相

比，它的成本只占对手的一小部分。然而，当UPS公司决定涉足24小时快递业，与年轻的联邦快递竞争时，却遇到了极大的麻烦。

联邦快递在开业初期，就将技术作为提高业绩的主要动力。例如，联邦快递是首批应用条形码的公司之一。这样，司机和装卸工人通过扫描条形码，可以了解包裹的整个运输进程，并且可以将这一信息反馈给公司的信息系统。系统每30分钟进行一次信息更新。其结果是，顾客会不断地被告知包裹的所在。当包裹不能按时到达时，公司可以很快地发现原因，并根据可靠的信息迅速地进行弥补。

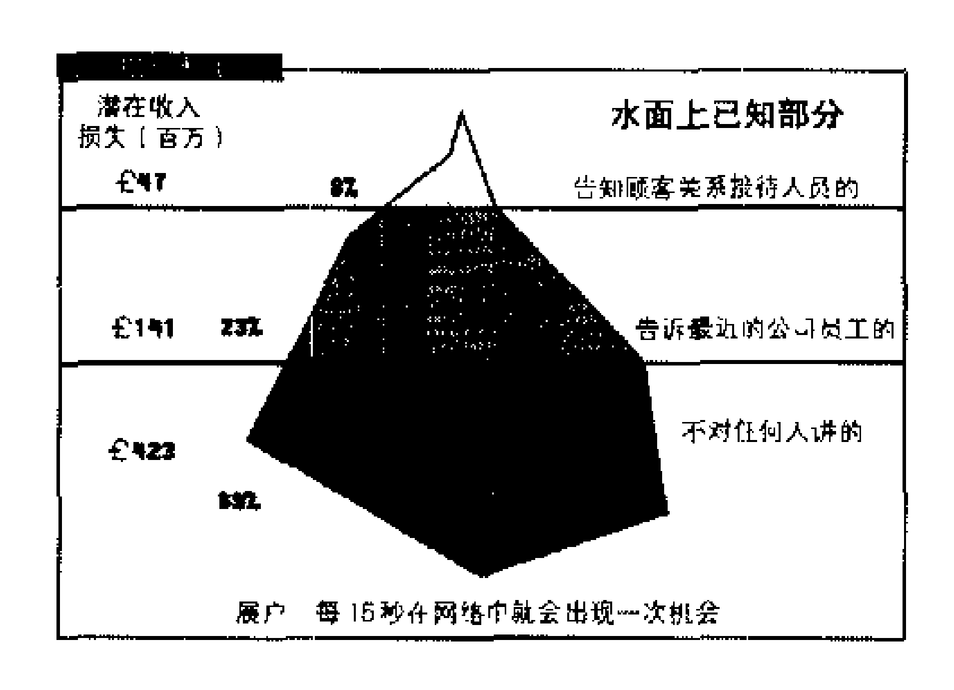
与联邦快递经过几年的较量之后，UPS公司发现自己无法与对手的包裹跟踪能力相比。毕竟，UPS公司注重的是以低成本实现一次性成功。虽然在大多数情况下，这一策略都取得了成功，但是当要求对失败服务采取弥补措施时，UPS公司却缺乏有效的信息技术，从而缺乏足够的信息依据。结果，UPS公司无法赶上新对手的服务补偿标准。最近几年，UPS公司投资了数百万美元进行技术开发，目前才有能力实现“二次成功”。这时，工程设计部门的重要性开始下降，这是公司成立80年来所未有的现象。由于UPS已经具备了二次成功的能力，对行业其他公司来说，它将是更可怕的竞争对手。

鼓励顾客抱怨——英国航空公司的经验

在第3章中提到，科林·马歇尔于1983年担任英国航空公司的首席执行官，这是公司管理上的一大转折点。马歇尔制定了“一次性成功”的质量标准，并且在公司私有化的同时，在

整个组织内部推广这一标准。这一质量标准包括：更新售票与检票作业系统；更新场所；高品质品牌的开发（从 Concorde 级别开始）；改变制服、飞机和营销方案；一系列以人为本的培训计划，以此来影响前台服务人员对顾客的态度。

几年以后，管理人员进行了总结，发现上述措施远远不够。例如80年代的改革忽略了员工的需求。一位行政人员指出："你不可能老是卖同样的旧袜子。"于是，英国航空公司在服务弥补过程中，开始进行针对组织内部的研究。公司发现，有三分之一的乘客对公司的服务不太满意。其中，69%的乘客从未提出过批评；23%的乘客在不满时，只向身边的服务人员提出抱怨；只有8%的乘客与公司顾客关系部联系过，希望公司系统地解决自己的抱怨（如图表10-1所示），这时候，公司才会将顾客的批评纳入信息系统。然而，顾客关系部在处理顾客的批评时，经常否认自己的错误，或者是找一个借口搪塞过去。因此，公司要通过服务弥补过程来赢得顾客的忠诚，必



图表10-1 英国航空公司的"抱怨冰山图"

须在问题出现时就努力维系自己的顾客。

为此，公司对前台员工进行培训，让他们学会如何在现场解决问题；开设热线电话，由顾客关系部负责接听并解决顾客提出的问题；开发了顾客分析与维持系统，收集整理有关顾客的数据资料，为顾客服务部门提供决策依据；另外，还扩大了员工处理顾客问题的权力。

在采取了上述措施后，英国航空公司仍然面临当今服务业的一个基本问题：如何激励顾客提出批评？用公司一位行政人员的话来说，就是如何"溶解掉抱怨的冰山"。如果这一问题得到解决，公司会获得巨大的收益。公司根据以往的经验发现，向服务部门提出不满的顾客人数每增加1%，公司就会减少20到40万英镑的损失。

当顾客不提出批评时，公司总认为顾客对自己很满意。但即使是一些细微的证据都能表明，只有极少数的顾客会对劣质服务提出批评。

问题分析

如何鼓励顾客提出批评呢？应该从两个角度出发：一是顾客的行为方式；二是导致抱怨的一些陈旧政策。

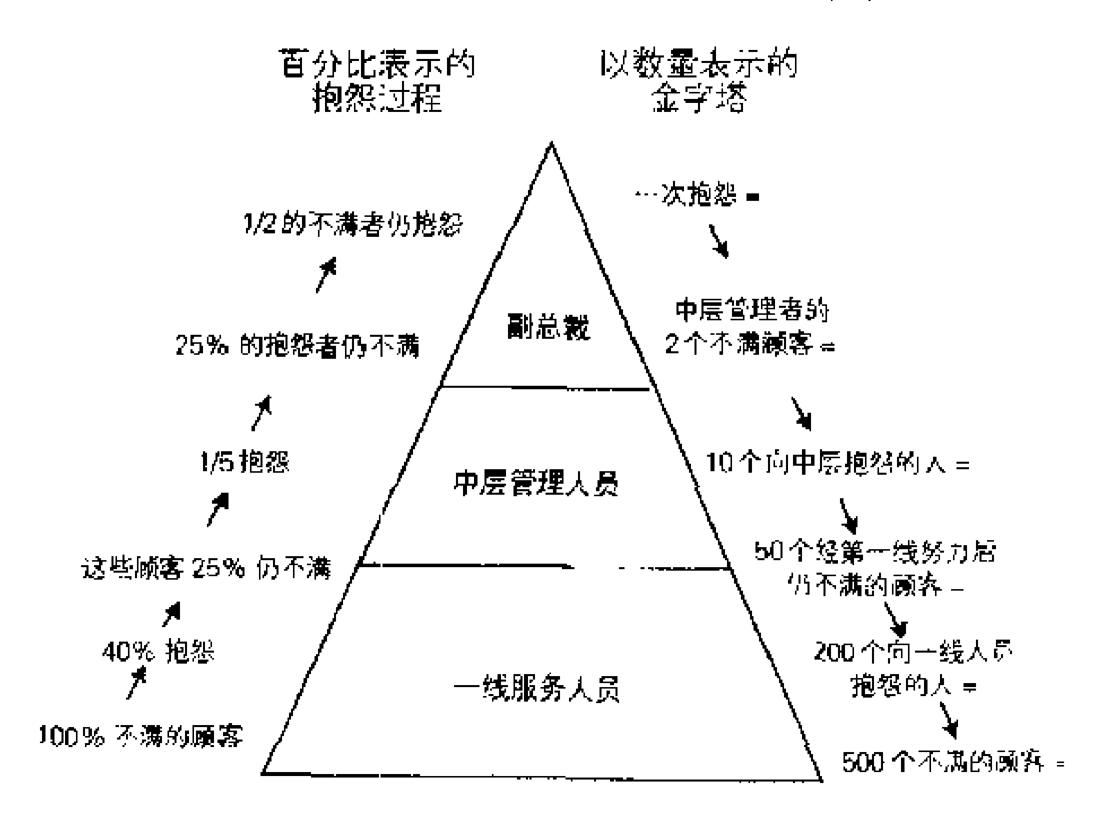
顾客行为

美国消费者事务办公室（U.S. Office of Consumer Affairs）曾委托技术支持研究计划协会（TARP）进行了一次顾客行为研究。研究结果被广泛采用，超过了人们的想象。TARP研究人员认为，顾客一般不愿意对产品或服务提出批评，因为其结果经常是得不偿失，付出的努力太多，而回报太少。在面对面

的服务项目中，很多人都希望避免不愉快的现象发生。而且在这种情况下，顾客担心自己的批评会导致服务人员陷入困境，而这位服务人员可能是自己的熟人或者多少有些认识。还有些顾客不知道应该到哪儿以及如何提出批评。更多的人认为，提出批评是毫无用处的，服务组织根本不予理睬。

高层经理的疏忽

许多企业不能及时地解决顾客的抱怨，只能将其逐级上报。在许多组织内部，前台员工权力有限，只能解决一小部分批评，这将给企业内每一位员工带来沉重的负担。TARP研究证实了这一点。假设不满的顾客中，有40%向销售代表或服务代表等前台员工提出批评意见。其中，有25%未能得到解决，被呈交给中层管理人员。在这些问题中，仍有20%未能给



图表10－2　顾客抱怨升级金字塔

予解决。假设这20%中有一半被提交给副总裁，就会形成图表10－2中的金字塔图。从图中可以发现，副总裁接到的每一个批评，都代表500位不满的顾客。

事实上，服务企业通过"逐级上报"制度，虽然可以"保护"高层管理人员，减少其处理顾客不满的工作量，但它会使高层管理人员丧失许多重要的信息，难以采取有效的改正措施。

服务企业如果不能鼓励顾客提出批评，不能让整个企业看到顾客的不满，就会错过纠正的良机。这种机会是日本制造商梦寐以求的，其结果是日本产品质量的大幅度提高。在短期内，这种机会可以提高顾客满意度；从长期看，它可以促进服务质量的全面改进。

反　响

英国航空公司为了鼓励更多的顾客提出批评意见，从而更好地把握良机，特地建立了好几种不同类型的意见收集台。顾客最熟悉的是服务部门的热线电话。公司还引进了全球免费意见卡，乘客可以在卡上填写自己的意见并寄给公司。公司行政人员还在全球各地组织了"非正式沙龙"，讨论服务问题。公司会邀请提出宝贵意见的顾客和顾客关系部经理一起飞行，共同体验公司的服务。公司还在尝试运用一种录像亭，乘客在飞行结束后，可以马上反映自己的意见。在新的波音767和777上，公司还安装了键盘便签簿，乘客在座位上就可以写下自己的意见。

几年前，缅因州储蓄银行采取了更进一步的措施。顾客每寄来一封批评信，提出改进的方案，该银行就赠送顾客一美金，以此来公开承认顾客批评的价值，而不是对顾客的批评感

到头疼。该银行每年收到 500 多封顾客来信，并相应地做出一些改进，包括延长说服顾客的时间。

还有一些组织利用其他方式，来鼓励顾客对劣质的产品或服务提出批评。这些方法包括：服务合同、服务保证书，以及精心策划前台服务人员与顾客之间的交流，提供补偿性服务等。

内外部服务合同

服务合同可以提高顾客满意度，改进组织内部的作业，甚至可以提高整个组织的业绩。

顾客服务合同

许多制造商在销售产品时，会提供服务合同，或者是扩展的服务协议。尤其是在价格竞争条件下，产品自身难以创造足够的利润，这时服务合同的应用最为突出。然而，太多的制造商将服务合同视为获取高额利润的手段，导致许多消费者咨询团体对服务合同不屑一顾。但也可以从另一角度来看待服务合同。它不仅可以扩大企业与顾客之间的联系，还可以成为顾客批评、市场信息以及新产品创意的来源。从这种角度出发，即使服务合同能带来的利润很低，设计它也是非常合理的。

内部服务合同

最近几年，一些有创见的管理人员开始将服务合同概念引入到企业内部的服务过程，尤其是那些涉及到两个或两个以上

职能部门的过程。它主要鼓励每一职能部门回答以下问题：(1) 企业内哪些部门是你最重要的内部顾客？(2) 他们的需要是什么？(3) 他们的需要与现有业绩之间的差距是什么？(4) 缩小这一差距的成本与收入是多少？

内部服务合同可以解决部门之间存在的一些问题。例如，最近在一家著名的灾害保险公司内部，保险推销部门与总部登记部门之间就保险申请时间过长问题产生了分歧。顾客在申请保险时，如果手续时间太长，就会有时间再次考虑其必要性，结果是取消保险的频率上升，使推销人员的努力付之东流。但由于登记部门需要处理大量的申请，不可能提供令推销部门满意的速度。

在这种情况下，登记部门采用了内部合同过程。在弄清楚推销部门所需要的办理速度与现有速度的差距后，该部门开始寻求解决方法。首先，登记部门建立了一条指导原则，对于小金额保险合同，推销员只要获得有关潜在申请人的必要信息，就可以当场批准。这样可以减轻登记部门的负担，无需审阅所有的申请材料。与此同时，公司引进了先进的信息和通讯技术，推销代表可以将申请人的全部信息电传给总部。这样就省略了登记部门需要进行的第一步工作，可以节省好几天时间。由于可以加快投保速度，推销员一般乐意承担这份信息传递任务。而且公司采取了内部合同过程后，就马上对申请表进行了改进，以方便信息的记录，不会花费推销员额外的时间。

很多时候，企业内部的部门会认为自己同事提供的服务质量要低于外部的供应商。对此，内部服务合同是一个很好的解决方法。事实上，这种努力也是一种“顾客为先”的经营之道。在处理企业内部部门之间的关系时，这一概念很有用。当企业内部出现问题时，管理人员就会“先把它当成顾客来对待”。

供应商服务合同

内部合同通常要对供应商的服务及其质量要求做出规定。这时候，企业对供应商的服务要求与供应商的现有水平之间的差距就表现得非常明显。能否与供应商处理好关系，这对企业来说意义重大。例如美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的得主中，许多公司都要求供应商参与这一奖项的竞争，并以此作为维持双方关系的首要标准。在欧洲和其他地区，荣获 ISO 9000 质量排名的公司也采取这种做法。

要求供应商改进质量是内部合同过程的必然结果。而且大多数情况下，合同都要求提供服务保证书。精明的供应商一般都期望自己的顾客具备这种需求，自己也努力改进质量以满足这种需求，包括服务保证书在内。

服务保证书

服务保证书的内容包括：向顾客作出服务承诺；保证服务具备的条件；达不到标准时的补偿。由于服务保证书非常普及，有时候设计质量低劣，显得有些敷衍了事，导致一些行政人员对服务保证书非常不屑。但对兰兹安德（Lands' End）公司这样的服务组织来说，服务保证书还是非常有效的。图表 10－3 是该公司的一份简单的保证书。它可以为公司赢得一定的顾客信任度，鼓励顾客购买目录上列出的产品，尽管顾客事先并不能看到样品。如果保证书设计合理的话，还可以鼓励顾客提出批评意见。另外，在保证书的激励下，顾客会对服务提出较高的质量要求，从而鞭策服务组织去努力满足他们的需要。

LANDS' END
DIRECT MERCHANTS

世上充满了保证，但个个都不一样。已经成为了一种规律，保证中的字越多，保护就越有限。兰兹安德的保证从来都无条件。

上面写道

"如果您对从我们这里买的任何东西不是十分满意，在使用中的任何阶段，您都可以退还我们并拿回全款。"

我们明白每个字的含义。无论什么，无论何时，总是。但要知道这非常清楚，我们决定进一步简化它。



图表 10－3　兰兹安德保证书的广告特征

保证书设计中的常见问题

有些管理人员非常喜欢采用服务保证书。但在设计时，他们经常会忽略一些简单的问题，如：(1) 保证书的首要目标是为了改善营销，还是为了促进生产？(2) 企业是否应该提供保证书？(3) 保证书中的承诺是有条件的，还是无条件的？(4) 保证书是全面保证，还是针对具体问题？(5) 保证书是应该公

开化，还是应该含蓄一点？

首要目标是什么？

多年来，营销实践中有一句流行语："保证满意，否则退还全部款项。"这句话主要运用在价值低、风险小的产品上，这样即使顾客对这种产品不满意，也很少去进行索赔。这类服务保证非常简单，但它的出发点会削弱顾客对服务保证的理解。

对于提供专业服务的组织来说，由于其服务质量难以事先判断，这时服务保证书就成为重要的营销工具，特别是对可能遭遇高风险的潜在顾客来说更是如此。而对于兰兹安德这样的服务组织，建立顾客对自己的信任和忠诚是非常关键的。

同时，组织可以利用服务保证书改进生产程序和产出。保证书不仅可以将顾客纳入过程改进中来，还能体现服务商对优质服务的重视程度。如果保证书意味着该组织是"行业中的佼佼者"，则有利于提高组织的士气和员工自豪感。

当然，大多数组织都希望通过服务保证书来同时促进营销和生产。马萨诸塞州的德尔塔牙齿保险公司（Delta Dental）就是一个很好的例子。该公司占据马萨诸塞州集体牙齿保险市场很大一部分份额。其顾客是2 000多家企业，规模参差不齐，从5人到1万人不等。德尔塔公司设计了一项服务过程，涉及组织内部所有层次的员工。公司提出七项保证，都是围绕保险合同的管理展开的，包括：不与顾客发生争执；对顾客的身份证进行快速准确的处理；向牙医提供至少10%的销售佣金等。德尔塔公司的保证非常详细，小到具体问题的解决结果，大到整体的顾客满意度。顾客可以根据自己的实际情况加以选择。例如，如果一家企业的顾客放弃了现有的保险公司，转向德尔塔公司投保，但他对这一转换并不满意。这时候，德

尔塔公司会向他提供补偿，取消一个月的管理费用。如果没有达到其他保证的标准，公司会支付货币补偿。

德尔塔公司引进保证书不久，就吸引了许多新客户，实际收入比计划超出 15%，销售量增长了 50%，潜在顾客领取的保险单数量上升了 400%，报价的中标率比预期目标增加 66%，顾客帐户的维系率从 95% 上升到 97.1%。与此同时，德尔塔公司根据顾客提出的建议，进行了许多新的过程改进活动，极大地降低了管理成本。此外，公司员工还进行了内外部顾客满意度的调查，为更好地了解公司的业绩提供了大量资料。公司还建立了质量小组，专门为处理顾客抱怨的员工和分析家提供信息反馈，以减少重复劳动。以上这些都是保证书对改进营销和生产活动的积极作用。

企业是否需要提供服务保证书？

如果企业对自己提出以下问题，就可能放弃使用保证书的设想：

1. 我们的服务是否是一流的？企业在经营不佳的情况下，强行提供服务保证，将会付出昂贵的代价。所以，如果企业的服务质量较低，最好采取其他措施来提高服务水平。

2. 我们在顾客心目中是否具备足够高的可信度？保证书能否取信于人，关键在于顾客是否认为企业有能力提供高质量的服务。

3. 对于顾客来说，保证书是否非常重要？如果服务的成本很低，或者产品使用的风险不高，顾客一般不需要保证书。

4. 保证书是否会引起顾客对服务质量的怀疑？例如，航空公司不会对安全性提供保证。如果企业提供的保证是顾客对服务的基本要求，则这些保证毫无意义。

5. 我们能否对企业内部的有关方面进行积极的管理？当员工因顾客不满而受到惩罚时，通常会出现下列反应：努力改进服务；试图阻止顾客提出赔偿；对工作的满意度下降，对雇主的忠诚度下降。三种反应中，有两种是消极的。前面曾提到的BBBK公司中，当顾客要求索赔时，服务人员将被扣除工资；直到他将损失的业务弥补后，工资才会归还给他。当索赔事件再次发生时，公司会对该员工进行额外的培训。这种积极的加强措施有助于服务保证的顺利实施。

6. 保证书是否能提供更好的激励和控制效果，增加组织的服务优势？BBBK的保证书使公司的服务具有明显的优势，即使公司的服务收费是竞争对手的四到六倍，顾客也毫无怨言。这是服务优势的最佳体现。

对上述问题做出充分的回答后，才能涉及保证书的其他方面。

保证书是否应该是无条件的？

在无条件的服务保证下，即使一些服务失误超出企业的控制能力，企业也必须提供补偿。

兰兹安德公司从无条件保证中受益颇多（如图表10－3）。这不仅是因为无条件保证对邮购业来说非常关键，同时也是因为公司的管理人员对涉及产品质量和服务的众多因素给予了严格控制。从总体上看，顾客很少利用这些无条件保证的漏洞，一般不会将衣服穿上一段时间后再退货。即使出现这种情况，也只占顾客总数的极少一部分。公司完全有能力对这种服务保证进行设计和让渡。结果表明，公司设计保证书时，主要是考虑大多数顾客的心理，决定采取无条件保证方式，让顾客随意要求索赔。

有些保证书会“精心印刷”出补偿条件，一般是企业经常

看到的索赔要求。另外，如果生产人员担心自己无法按照保证书的要求提供产品，或者法律顾问部门为了限制各种可能的索赔倾向，他们就会提出一些索赔条件。但是，附加条件会削弱保证书对潜在顾客的影响，并且会导致前台服务人员难以处理索赔，还会导致公司忙于应付各种因保证书引起的诉讼。

保证书是全面保证，还是针对具体问题?

如果保证书覆盖服务或产品的所有方面，那么前台员工和高层管理人员就无需浪费大量的时间，与顾客争论保证书的适用性。但是，企业一般不可能对服务的所有方面进行控制，这就有必要实现保证书的具体化。例如德尔塔公司只保证保险服务的质量，而不管牙医服务本身。

在这种情况下，针对具体问题的保证会更加合适。因为如果对保证进行了明确规定，服务人员就更加清楚保证的内涵，顾客就难以“作弊”，而且企业可以更准确地提供顾客所期望的服务标准。

保证书是应该公开化，还是应该含蓄一些?

回答这一问题，需要了解保证书的初始目标。如果保证书是为了吸引顾客，帮助他们建立对服务的期望，激励员工改进生产，那么最好将保证书公开化，使其对顾客而言具有高度可见性。另一方面，服务保证也可以只让员工知道，这样他能针对个别顾客的具体要求，提供服务补偿，以求超越顾客的期望值，给顾客留下深刻的印象。此外，含蓄的保证可以为服务人员创造更好的工作满意度，而顾客的口头传诵则会形成积极的长期营销效果。兰兹安德的保证书与诺德斯特龙的极为相似。一方面顾客们都清楚该公司会无条件接受退货，另一方面公司

员工会提供广告中没有涉及的其他服务和补偿。

内部保证

内部服务保证可以有效地促进公司部门之间的服务改进。通常，这一保证是和内部服务合同联系在一起的。

GTE是一家大型通讯公司，在康涅迪格州的诺沃克设有管理开发中心，由GTE企业管理教育与培训集团负责管理。该集团管理人员指出，要维持集团杰出的设施和高质量的服务，一条有效途径就是向公司其他部门作出以下保证，以减少内部顾客对自己的不满："作为GTE管理教育与培训集团，我们保证所有受训人都会对本集团在管理开发中心举办的任何课程感到满意。否则，我们将退还全部学费、住宿费和伙食费。"杰里·塔克（Jerry Tucker）是教育与培训集团的企业主管，他在向GTE其他组织作出保证的同时，指出："这一退款保证为我们树立了明确的标准……它可以帮助我们收集各种反馈信息，以及让顾客满意的途径。这一保证会激励我们更努力地工作。"

在马里奥特公司的一家度假宾馆内，人力资源部决定着手解决一个老大难问题——前台人员严重缺勤现象。因为宾馆的前台人员占总人数的70%。对此，人力资源部作出保证：14天之后，所有缺勤的位置都将由临时工代替，这些人的工资由本部门支付。该保证下达以后，宾馆前台缺勤人数（包括一些临时工岗位）从40人降到5人。

对供应商的影响

保证书在促进服务水平提高的同时，也可对制造商施加压

力，迫使他改进服务。几年前，理查德·蔡斯教授曾到我们大学访问学习一年。回到南加州大学后，他开设了有关服务管理的一门新课程。蔡斯对服务保证十分热衷。为了激发学生对新课程的兴趣，同时将理论付诸实施，蔡斯向学生作出保证：如果他们对自己的课程不满意，自己将把教科书全部购回，并为学生支付 250 美元的学费。结果令蔡斯大吃一惊，登记注册这门课程的学生人数是预期的三倍多。在蔡斯的教科书目录中，有一本是我们学校的。他就与我们联系，希望在出现学生要求补偿时，我们能提供支持。不管怎样，这会对蔡斯的教学质量产生积极的影响（我们也希望自己的写作质量会相应提高）。

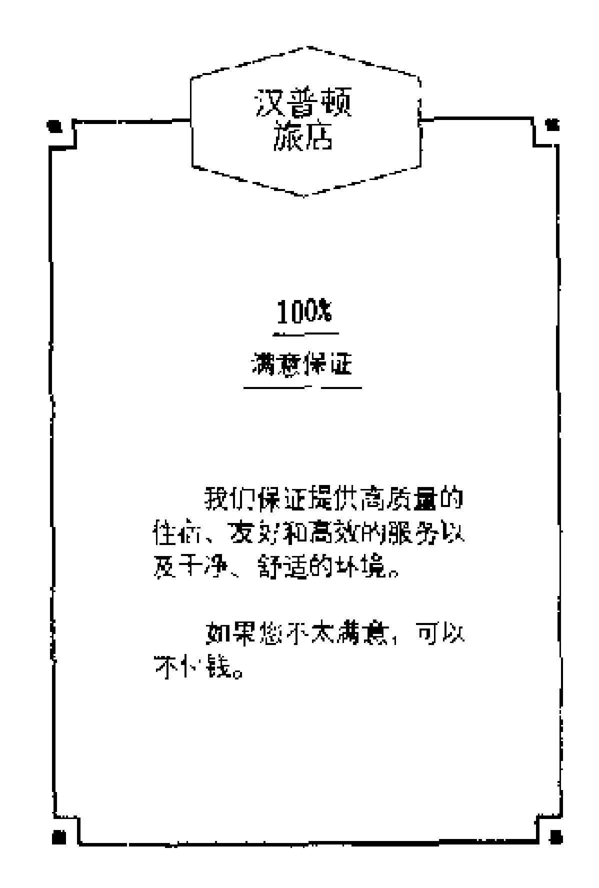
服务保证的经济效益

有些文章虽然积极倡导服务保证，但缺乏有力的数据证明。因此，讲究实际的管理人员们并没有看到服务保证的有用性。然而在我们熟悉的几家采用保证的公司里，经营情况都令人鼓舞。

例如，德尔塔公司采用服务保证后的第一年里，只发生 238 起索赔事件，赔偿成本为 36 007 美元。但公司的销售排名、保险收入、报价中标率以及顾客维系度都得到了全面提高，而且还改进了保险合同的管理过程。

BBBK 声称，公司只出现过一次全部退款现象，当然，每月都会因饭店进餐者和旅店客人发现虫子而支付 2 000 美元。但这种赔偿只占到年收入的千分之一。总的来说，在充斥着顾客不信任的餐饮业中，该公司的营销是极为成功的，突出了自己与其他名声较差的竞争对手之间的区别。服务保证可以激励经理们和员工提高生产方法、生产材料、工作等方面的质量，改善与顾客之间的关系。

汉普顿旅店（Hampton Inn）是普罗姆斯（Promus）公司的下属机构，主要为全美国的商人和旅行者提供经济住宿。该旅店的服务保证计划详细记录了成本和收益。图表10－4列出了它在前几年设计的无条件保证书。



图表10－4 汉普顿旅店无条件保证书

在采用保证书一年之后，汉普顿旅店的经理们对经济结果进行了详细分析。旅店对自己的常客（一年住宿11次或更多）进行了调查，发现2%的客人是因为服务保证才入住汉普顿旅店的。管理人员计算出总的房间— 夜晚数为785万，每间客房每晚的住宿费为46美元，这样每年因服务保证增加的收入为720万美元。另外，共有7 465位顾客对服务不满。在要求赔偿的客人当中，有45%会再次光临，其中61%是冲着服务

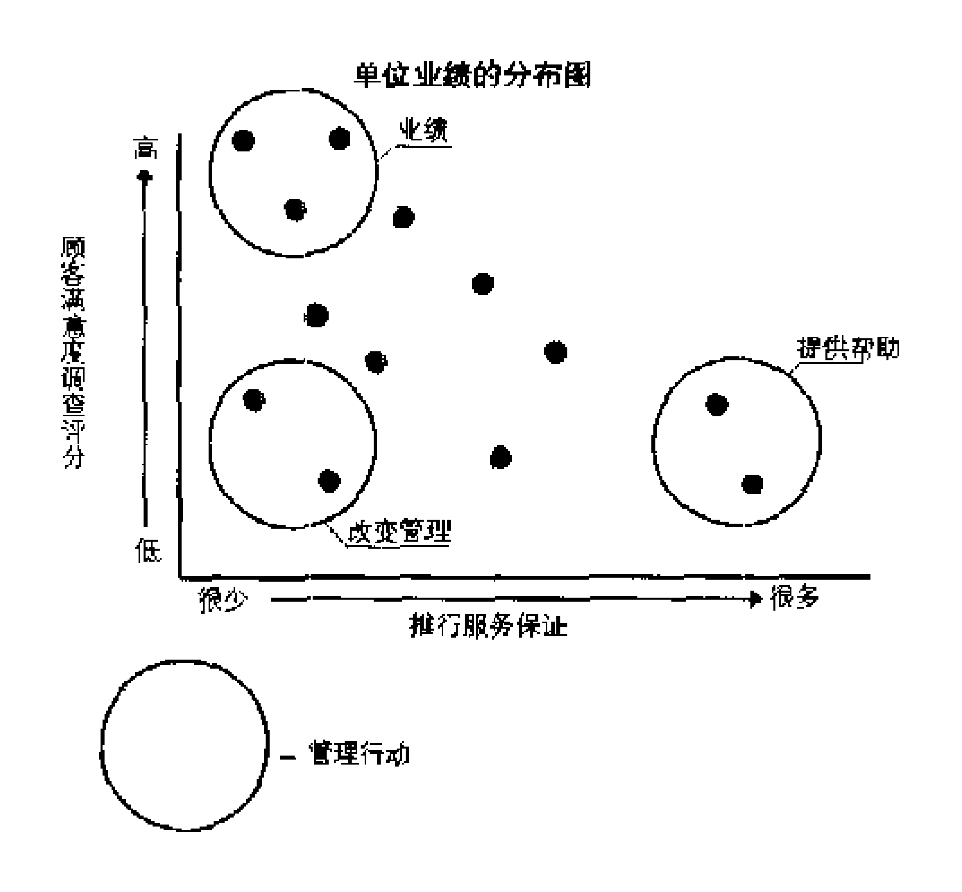
保证来的。这部分收入的增加额为 100 万。与此同时，汉普顿旅店每年向不满顾客支付 50 万赔偿金。而服务保证的广告费用超出正常预算 30 万。其结果是，收入的增加额与成本的增加额之比是 10:1，这种赔偿比率对旅店业来说还是较高的，通常收入的增加额会占到 80%。

因保证所带来的"软性"产出是以员工反应作为测量指标的。在被调查的员工当中，66%的人认为自豪感上升，75%的人认为汉普顿旅店是个较好的工作环境，85%的人认为采取保证之后自己工作的努力程度上升。

普罗姆斯公司的首席执行官迈克尔·罗斯（Michael Rose）根据这一结果指出："无条件保证是未来的趋势。公司如果忽略保证的作用，或者不加以贯彻执行，就会将竞争优势拱手让给实行保证的竞争对手。"

故事到此并没有结束。在推行服务保证时，汉普顿旅店共有 200 多家分店，其中特许店占 90%以上。这些分店是否都能推行服务保证呢？如果能，是否会对特许店的服务质量造成较大的冲击？为了解决这些问题，汉普顿旅店决定，在头 6 个月内将由总部和特许店共同承担保证赔偿金，双方各占 50%。另外，广告费用也从总部和特许店的共同基金中扣除。

为了跟踪调查保证的有效性，公司立即着手顾客满意度调查，以获得每一个分店的实际指标，包括所有的特许店和直属店。资料如图表 10－5 所示。总部根据资料来对特许店进行管理，从而提高汉普顿旅店顾客的整体满意度。对于顾客满意度高、赔偿次数少的特许店，总部会给予表扬；对于顾客满意度低、赔偿次数多的特许店，总部会派经理协助解决问题。但是，如果特许店的顾客满意度低，赔偿次数也少，总部将会考虑取消他们的特许资格，因为他们既没有提供高质量服务，又没有配合保证计划的实施。



图表10－5 根据服务保证和顾客满意程度可能采取的管理措施

几年后，汉普顿旅店仍然将保证书作为广告的核心，这说明它的服务保证运用得非常成功。

采用保证书的背景因素

服务保证书可以迅速吸引行政管理人员的兴趣。因为对大多数公司来说，服务保证书是解决营销或生产问题的最佳捷径。但事实表明，在设计保证书时，如果不考虑服务战略的其他因素，也会产生令人失望的负面作用，甚至会导致组织破产。

汉普顿旅店在采用保证书时，充分认识到适应经营管理环

境的重要性。因为保证书的实施需要以下因素的配合：有效的沟通；前台人员的工作任务必须明确，并且有权力作出适当的反应；服务质量必须维持在一定的高水平上；顾客具有一定的可信度。可见，服务保证只是复杂的战略体系中的一部分，必须慎重使用。

服务补救

即使服务的设计与让渡达不到完美无缺的标准，仍然可以赢得整体顾客满意。但这需要企业具备弥补劣质服务的能力，这一能力在制造业中经常被忽视。最有效的服务补偿必须具备快速化、定制化和人情化。这都要求在顾客与服务人员面对面接触时得以体现。

当然，企业在追求整体顾客满意时，不能过分依赖服务补偿过程。他们应该永远向顾客提供优质的服务。这就要求企业精心挑选前台服务人员，并以卓越的管理方法、动力和技术来支持他们的工作，使他们有能力应付各种意外情况，处理各种问题。

如果不仅能达到以上要求，而且能在出现错误时采取有效的弥补措施，企业就会比一般的竞争对手具有更突出的优势。这是英国航空公司的经验之谈。

假如英国航空公司仍然奉行以往的管理哲学，那么它最新设计的顾客抱怨处理方法恐怕只能用于调查过程，用来避免赔偿现象的发生。但是，顾客关系部负责人查尔斯·怀瑟认为：“英国航空公司的研究表明，98%到99%的顾客都确信自己的批评是正确的。因此，与顾客争论无济于事。我们的目标在于

赢回那些不满的顾客，这样可以减少大约40亿美元的收入损失。”

英国航空公司采取的第一步是说服所有与顾客直接接触的服务人员，希望他们相信顾客，而且明白公司希望维系所有顾客的想法。其他的步骤相对简单，主要是满足顾客的一些期望：（1）及时道歉；（2）询问顾客希望的解决方法；（3）尽快解决顾客的抱怨；或者（4）使顾客相信问题正在解决；（5）如果可能，希望顾客通过服务热线解决。

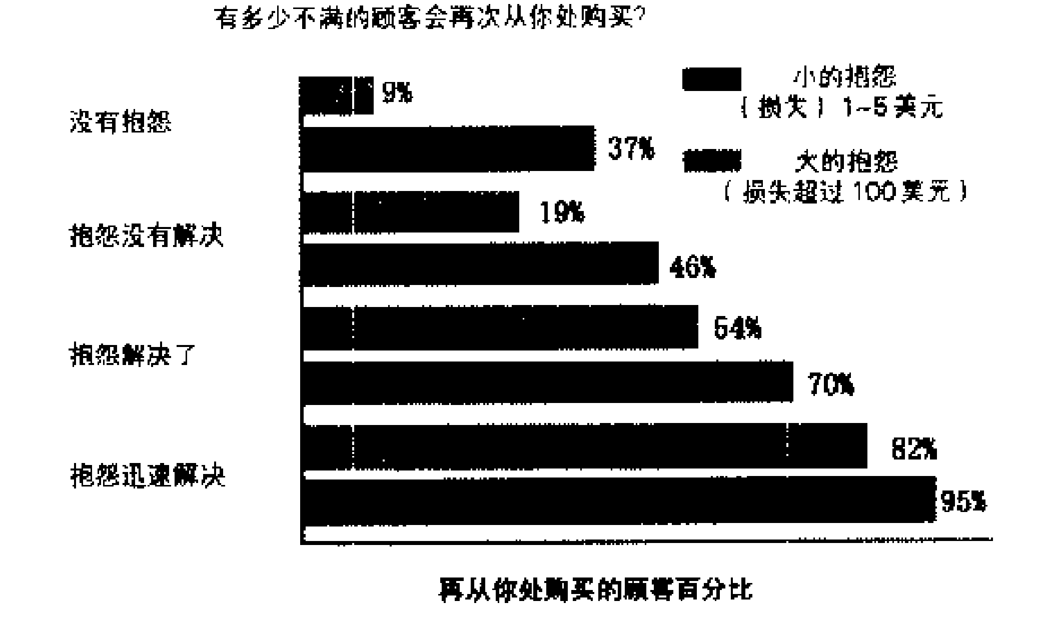
上述措施也是MBA学生在亲身经历劣质服务后的希望。他们需要服务组织接到批评信后，能提供快速化、定制化和人情化的答复，而不是毫无用处的浪费性补偿。学生的反应说明，服务组织接到批评信后应该尽快拟好回信，并以传真的方式送到顾客手中。这要比经过数天精心措辞、打印邮寄的回信更有效，成本更低。另外，如果回信过分强调表面的道歉，也会毫无用处，只能浪费每一个人的时间，还会产生一定的坏效果。

英国航空公司认为，处理顾客抱怨最有效的途径是电话。在该公司建立CARESS数据库和信息系统之前，顾客的批评要经过13道处理步骤。而现在，公司只需培养一批服务热线人员，就可以满足顾客的要求。他们有权根据顾客的实际需要来纠正错误，即使投入大量的费用也在所不惜。

补救服务的效果

人们自然要问，服务企业能否提供上述措施呢？大量证据表明，管理人员一般都会对服务弥补过程进行投资。

例如，TARP在研究“有多少不满顾客会再次购买你的产品或服务”这一问题时，总结出不同背景下劣质服务或服务弥补不佳的潜在成本，如图表10－6所示。在批量购买中，TARP发现不满顾客的重购率如下：未提出批评的顾客的重购率为9%；抱怨未得到处理的，19%；抱怨得以解决的，54%；抱怨得以快速解决的，82%。



图表10－6 不同条件下不满顾客的重购意图

企业如果能提供有效的补偿性服务，不仅能避免一些法律问题，还能促使顾客为企业进行口头宣传。这时，企业从顾客身上获得的收入，将是处理顾客抱怨、提供有效补偿服务所需成本的数倍。

英国航空公司管理人员在提供补偿服务时，得出了几条重要结论：（1）作出反应的时间越短，达到顾客满意所需的金钱补偿越少；（2）当服务热线的顾客满意度达到95%时，顾客所需的赔偿会降低8%；（3）公司每投入一英镑用于维系顾

客，就可以减少两英镑的潜在损失。另外，公司发现，负责处理顾客关系的职工对工作的满意度从百分之十几提高到69%。这是由于他们接受到一些额外的培训，学到了一些“生存技能”，如谈判、施加影响力、决策、消除愤怒等。

英国航空公司投资近700万美元建立了CARESS技术支持系统。一年后，该系统在“硬件”指标方面效果突出，但最明显的还是在“软件”指标上。首先，CARESS能帮助公司收集更多的批评意见，并且按目录分类，易于进行“根源分析”，有助于质量的不断改进。其次，它能帮助回信，利用最新的、最有效的词语和顾客沟通。

更重要的是，CARESS系统能帮助英国航空公司从顾客抱怨中找到供应商的不足，从而促使公司与“供应链”签定问题的解决合同。这就要求公司的供应商也能做到“两次成功”，进一步提高航空公司的服务水平。

管理问题

英国航空公司以及其他组织的经历为管理人员提出了一些问题：

1. 当顾客对产品/服务不满时，提出批评的顾客比率是多少？你是如何得出这一数值的？
2. 你所在企业是如何鼓励顾客提出批评的？有哪些具体的激励措施？
3. 是否由企业派代表专门处理大多数顾客抱怨？如果不是，采取了什么途径来解决批评？
4. 是否将所有顾客的抱怨都集中在一个数据库里，以方

使管理人员收集信息、制定计划以及采取长期的行动方案？

5. 根据不满顾客提供的信息，企业是否有可能对内部部门之间、企业与供应商之间的协议进行重新谈判？
6. 对你所在企业来说，服务补偿的快速化、定制化和人情化意味着什么？如何来实现这些目标？
7. 在企业内部、企业与供应商之间服务合同的作用如何？
8. 服务保证是如何帮助组织获得批评意见，激励组织提供有效的补偿性服务，并且促进企业改进服务的？

企业要成功地赢得整体顾客满意度，必须建立合适的指标体系。对指标进行衡量，不仅可以反映企业的现状，还可以指出企业的发展方向。在下一章中我们将具体讨论服务指标问题。

第 11 章

有效管理的衡量

服务利润链管理将影响到经理们衡量、跟踪和更重要的预测企业业绩的方式。它将影响经理们的测量对象，包括利润和增长情况；顾客与员工的满意度和忠诚度；以及提高这些指标的动力因素。它还将影响管理人员的测量方式，在管理过程中，管理人员将对员工的士气以及测量结果的客观性更加敏感。另外，服务管理还会影响管理人员的测量频率，从年度测量提高到日测量。最后，服务管理会影响测量结果在企业内部各个层次的应用和反馈情况。

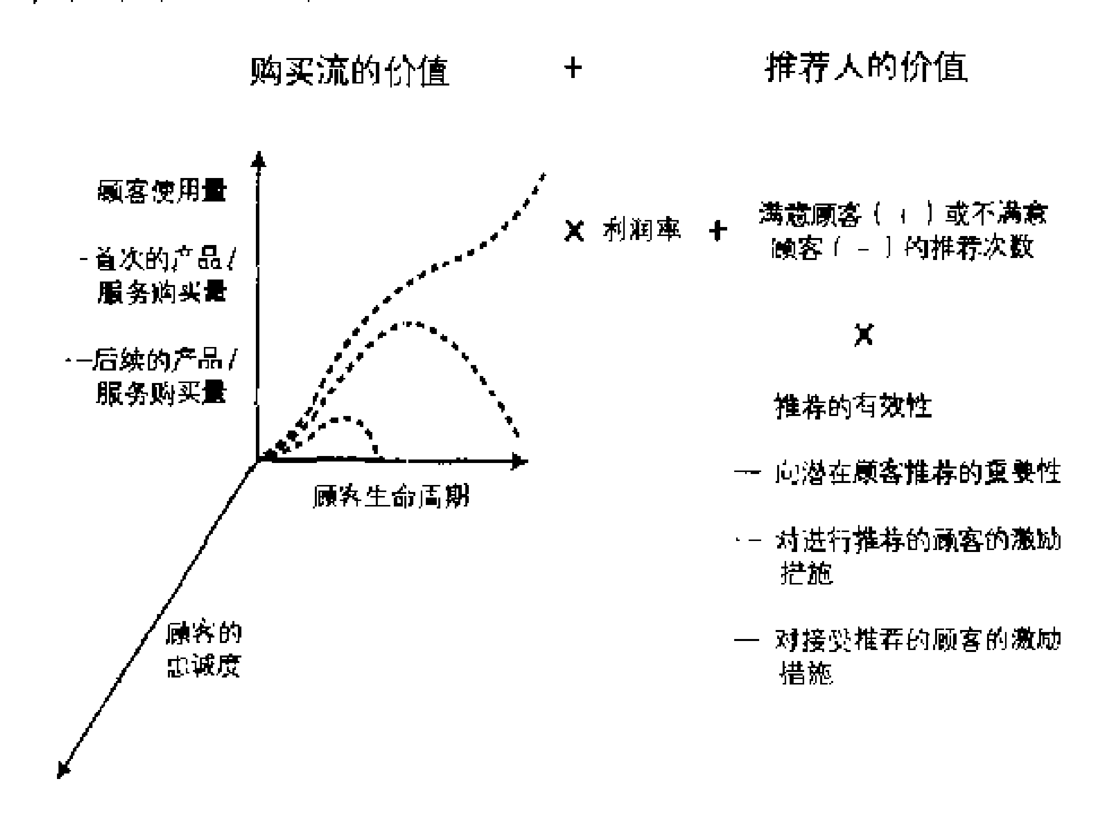
我们到处都可以看到上述效果。例如美国的第一数据公司(First Data)、USAA、美国电话电报公司国际信用卡服务部、费尔菲尔德旅店、联邦快递和施乐公司，欧洲的瑞典银行等。这些公司都采取了高度定制化的服务措施，并强调测量方式对战略的适应性。其中，有部分经理受这些衡量的启发，提出了"顾客终身价值"这一指标。

评估顾客终身价值

顾客忠诚度是提高服务利润链业绩最重要的动力之一。衡

量顾客忠诚度最生动的指标就是顾客终身价值。卡尔·西威经过详细论证，发现达拉斯卡迪拉克经销处的顾客终身价值为33.2万美元；菲尔·布雷斯勒计算的结果是每一位达美乐披萨饼顾客的终身价值为4 000美元。这些计算都是以经验作为基础,过程并不复杂。该指标是为了刺激管理人员努力维系自己的顾客，同时也可以促进高层领导扩大努力来提高顾客维系度。

第4章曾指出，计算顾客终身价值最简单的方法是求出各种顾客的平均“寿命”（对企业忠诚的时间），以及顾客对产品和服务的年平均消费值。在此基础上，可以估计顾客对价格的敏感度，以及因顾客的维系度提高带来的利润。此外，忠实顾客会对企业进行口头宣传，为企业赢得新顾客。这时可以对新顾客的数目进行分析，如图表11－1所示。显然，分析越完善，结果越令人瞩目。直觉公司是一家个人财务软件开发销售



图表11－1 影响顾客终身价值的决定因素

商，它的产品单价只有40美元。但它从产品、相关供应商以及电子交易服务中可以获得几千美元的顾客终身价值。在计算机行业，这一数值将达到上百万美元。如果只是为了提醒高层领导这一指标的重要性，那么分析到这里就足够了。但如果要用于具体的决策，则需要进一步详细的分析。

第一数据公司有两家下属分公司，他们分别采取两种不同的方法来衡量顾客的终身价值。下面介绍这两种计算方法以及计算结果的用途。第一数据国际电汇分公司是世界上最大的支票承兑公司，主要对零售商和金融企业提供支票的担保、核实以

	起始年度	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
收入：						
快速反应	——	$33 000	$39 600	$47 520	$57 024	$68 429
快速跟踪	——	——	5 500	6 600	7 920	9 504
成本：						
快速反应	$6 600	$24 090	$28 908	$24 690	$41 627	$49 953
快速跟踪	——	——	4 152	4 983	5 980	7 175
顾客终身价值：						
快速反应利润	($6 600)	$8 910	$8 910	$8 910	$8 910	$8 910
快速反应所增加的购买	——	——	1 782	3 920	6 487	9 566
产品增加带来的利润	——	——	1 348	1 617	1 940	2 329
管理费用的降低	——	——	1 155	1 486	1 663	1 995
推荐购买带来的利润	——	——	1 100	1 650	3 300	6 600
总利润	($6 600)	$8 910	$14 295	$17 583	$22 300	$29 400

图表11－2 国际电汇分公司顾客平均终身价值的计算

及承兑服务。图表 11－2 列出了该分公司计算顾客终身价值的方法。它的主要考虑因素有：来源于数据库产品（如快速的资料服务）和单位服务成本下降（因为顾客和供应商学习的结果）带来的收入增加值；销售额增加值（来自新产品 First Pursuit 的销售）；利润增加值（来自忠实顾客的推荐）。评估的结果是：当主要产品的年收入增加 20％时，因顾客关系的维持而带来的营业利润会上升 33％。公司 5 年总的利润额为 86 000 美元，远远超过第一年用于维持顾客的费用 6 600 美元。

如果服务组织希望在衡量顾客终身价值的基础上，进一步确定保持并改进顾客维系度所需的时间及资金成本，就需要对顾客忠诚度进行集中分析。第一数据内部付款系统分公司主要为大型金融机构提供支票和汇款处理服务。该分公司的计算方法非常详尽，不仅可以预测新客户的价值，还可以根据顾客忠诚度的不同假设值计算出现有客户的终身价值，如图表 11－3 所示。分公司可以从支票服务中提取服务费，从支票滞留过程中获取利息收入，还可以从减税的分期付款中保持充足的现金流。所以顾客的价值取决于交易的数量、票据的滞留时间、平均交易的规模以及帐户的使用寿命等。除此之外，还要扣除一些相关的固定成本和可变成本，这样就可以得出税后利润的估计值，在此基础上还要扣除资金的时间价值（每年 8.25％）。

根据顾客忠诚度来计算现有顾客的终身价值，有助于组织确定维持顾客所需要的费用。例如，第一数据内部付款分公司最近对 819 位顾客进行了分析，发现在 5 年当中，如果有 8％的顾客在公司撤消帐户，公司的税后收入将损失 1 800 万美元。这意味着公司完全可以投入一笔可观的费用，来减少顾客的损失率。

在计算出顾客的终身价值后，管理人员如果希望进一步对服务利润链进行管理，就可以设计合适的衡量系统，采取正确

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
缺陷率为0%					
顾客人数	819	819	819	819	819
交易量（单位：千）	62 295	62 295	62 295	62 295	62 295
总收入	$ 55 362	$ 57 106	$ 58 910	$ 60 779	$ 62 713
总费用	23 755	24 580	25 435	26 319	27 235
税前利润	31 607	32 526	33 475	34 460	35 478
税后净收入	18 333	18 865	19 416	19 988	20 578
分期付款额	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
名义现金流	19 683	20 215	20 766	21 338	21 928
实际现金流	19 683	18 675	17 722	16 821	15 969
终身价值（实际现金流的净值）	*24 030*	*46 800*	*68 490*	*89 010*	*108 540*
缺陷率为8%					
顾客人数	819	753	693	638	587
名义现金流	19 683	18 337	17 055	15 831	14 662
实际现金流	19 683	16 939	14 553	12 479	10 678
终身价值（实际现金流的净值）	24 030	44 730	62 460	77 760	90 720
缺陷率为0%与8%之间的差别					
顾客数目	—	66	126	181	232
名义现金流	—	$ 1 878	$ 3 611	$ 5 507	$ 7 266
终身价值	—	2 070	6 030	11 250	17 820

图11-3 不同缺陷率下的819位顾客的终身价值比较模式

的方法来管理组织与顾客之间的关系。

选择合适的衡量指标

服务利润链为管理信息系统提供了广泛的指导原则，涉及

诸如利润与收入增加值这类财务指标；顾客满意度和忠诚度；服务和产品的价值成本分析；员工的满意度、生产效率和忠诚度等。由于对这些指标进行测量需要一定的资金，有人不禁要问：企业是否有必要对服务利润链的每一因素进行连续测量呢？答案非常简单：完全有必要。因为人们很少会对利润的连续测量表示质疑，而利润链的基本元素都是利润的决定因素。企业完全有必要以某种形式对这些元素进行定期测量。当然，前提条件是，采用的指标必须是符合特定的企业及其整体战略。

例如，AT&T国际信用卡部采用以下两种方式测量顾客忠诚度：一是顾客用本公司信用卡购买的次数；二是在顾客信用卡使用的总次数中本公司所占的比例。前者易于调查，但不能全面地反映情况；后者则缺乏准确度。这两种方法对瑞典银行来说都不适用。瑞典银行主要为零售商业提供银行服务。在银行业，与普通消费者打交道是无利可图的。如果消费者只使用银行的支票服务功能，那么即使他是一位忠实顾客，其价值也非常有限。银行要保证长期的盈利性，重要的途径就是扩大与顾客之间的交往"深度"，即顾客享用银行服务的次数。因此，瑞典银行主要对交易的深度进行测量，来取代顾客的忠诚度。

员工的忠诚度是一个简单指标，主要是衡量员工与组织之间维持关系的时间长短。USAA主要向军队士兵及其家庭提供金融服务。对于这类企业而言，这一指标足以反映员工与企业之间的关系。然而，对费尔菲尔德旅店这些提供廉价住宿的连锁店来说，仅靠员工忠诚度指标并不能完全达到这一目的。这时候，员工的缺勤率是一个重要问题，要求企业以员工的出勤率来测量员工满意度。费尔菲尔德旅店不仅对员工出勤率定期严格检查，还采取了一些鼓励措施，如"缺勤全薪制"，希望员工能按规定上班，即使缺勤也要找到合适的人选来代替。

在某些业务中，员工满意度与顾客满意度之间存在着直接

的联系，这时只要测量其中一个指标就足够了。但这种情况毕竟少见。因此，为了今后更顺利地测量顾客满意度，企业有必要先测量员工满意度。

价值是服务链中最难测量的指标。在调查顾客的满意度时，经常询问顾客对价值的看法。当价值是整个战略的重要元素时，企业必须对价值进行测量。例如费尔菲尔德旅店设计了一种"得分板"触摸式计算机程序。顾客在结帐离开时，要回答得分板上的四个问题，其中一个是"您认为费尔菲尔德旅店的总体价值应得多少分?"这是从顾客的角度来评价企业的服务产出。为了鼓励价值的实现，企业应该定期对产品、服务和生产率进行测量，从而提供更多有关目前及未来价值的信息。

根据企业目标选择衡量指标

通过对服务利润链的指标进行测量，企业可以把握总体运行情况，特别是一些关键环节的状态。只要保证这些指标测量的准确性和连续性，以便和前期指标进行对比，就可以达到企业目标。如果企业希望以这些指标作为价值评估和补偿的依据，就要进一步关注任务的计划和执行情况。下面举出两个例子。

施乐公司的经验

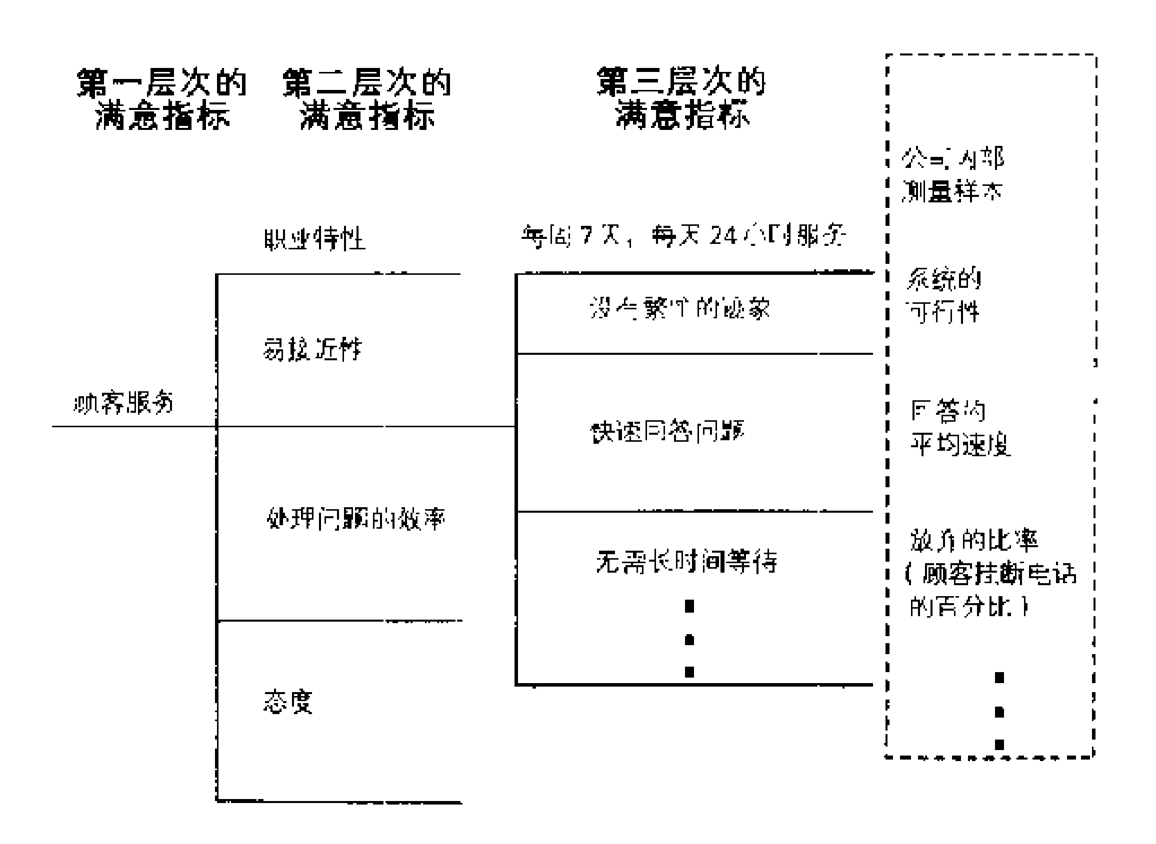
施乐公司为了推广"质量领先"计划，曾进行了一次为期一个月的顾客调查（如图表5－1所示），以测量顾客对公司产品和服务的满意程度。通常情况下，要把握企业总体的经营趋

势，只要每月检查一次就非常合适了。但是，施乐公司希望将调查结果应用于具体的价值评估和补偿，这就使得测量成本大幅度提高。因为公司为了得到每个销售和服务地区的满意度指标，每月需要邮寄 4 万份顾客问卷，以保证问卷回收率达到 25%。

AT&T 国际信用卡的经验

AT&T 国际信用卡服务部面临的任务是：在短期内成为顾客服务导向的企业。该分公司成立于 1990 年。它抓住当年美国活动图像学术奖展开电视宣传的机会，为自己的信用卡服务进行了第一次广告，声称只要顾客能在月末结清帐，公司就会收取较低的年费和利息。广告后 24 小时内、公司就收到 27 万份申请书和咨询信，对此公司一一给予了答复。经过短短 3 年的努力，AT&T 国际信用卡服务部的客户量就达到 1 200 万，成为美国第二大信用卡发行公司。为了达到顾客服务部提出的速度和质量标准，真正做到“让顾客满意”，公司管理人员制定了一套有效的测量系统。

首先，公司进行了顾客满意因素调查，以了解持卡人的内心需要。之后，公司制定了合适的测量指标，主要是围绕顾客满意因素。大多数指标都是与公司 300 多位电话服务代表的工作相关。这一套测量系统可以执行以下任务：（1）发现问题所在；（2）尽快着手处理已经发现的问题；（3）对服务状况进行连续性的评估；（4）对优质服务给予表扬。公司按照 233 页图表 11－4 中的方式，进行每天的工作业绩调查，所采用的指标都是与顾客满意因素有关的。另外，公司每月还将对近期的 3 000 多位新顾客进行一次调查，以了解顾客对服务满意度的变化趋势。



图表 11－4　AT&T 国际信用卡服务部的顾客满意度与测量指标的关系

到1991年年中，公司的顾客关系改进小组跟踪调查的指标已经达到120种。为了充分发挥这一测量系统的作用，鼓励员工采取正确的行动，该小组对每一指标都制定了详细的标准。当职工符合标准的指标数达到一定比例时，该小组会给予一定的表扬。例如，如果某一天95%的指标都达到了指定的标准，顾客关系改进小组就认为职工在这一天"赢得了质量"。公司质量负责人戴伯·霍尔顿曾说："在这座大楼里，你想腾出10分钟不去考虑前一天的工作成绩，都是不可能的。"

有时候公司需要利用业绩指标来决定员工奖金的数量，这就需要测量系统具有更多的功能。有些指标是可以自动收集的，如电话交谈时间、每人每天接电话的次数、顾客打电话时的等候时间、顾客因等待不耐烦而主动挂断电话的比率等。还

有一些指标需要管理人员通过广泛的电话监控来收集。通常公司主要使用一些与战略相关的具体指标，而不是大量的服务利润指标。AT&T国际信用卡服务部以其优质的服务，获得了美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。

重视过程

企业中应该由谁来确定指标或者制定指标，这一问题一直没有定论。在施乐公司和AT&T国际信用卡服务部，都是由高层领导小组来承担这一责任。但USAA却采用了截然不同的方式，它鼓励普通员工参与这一过程。该公司在对每一位员工进行年终总结时，采取的是“家族指标”，即用员工自己制定的指标来衡量其工作业绩。这种方式的首要目的在于鼓励员工多学习，不断提高自己的能力，而不是单纯的弥补过失。

下面我们具体看看USAA是如何运用这一测量系统的。该公司的家族指标主要涉及以下五方面，每月都要测量一次：(1) 工作质量；(2) 已完成工作的数量；(3) 服务的及时性；(4) 资源的利用状况（员工实际工作时间所占的比重）；(5) 顾客满意度。在必要的时候，公司会将报告结果传达给每一位员工。对于其他的指标，主要由工作小组负责了解最后的报告结果。

每个工作单元的成员都可以依据以下四条原则，自行决定需要跟踪调查的指标：(1) 本人工作是否处于小组的控制之下；(2) 本人工作在小组中的重要性；(3) 根据小组收集的资料，能否对本人工作进行测量；(4) 测量的结果是否易于分析。对保险服务小组（包括向持有USAA保险单的顾客提供

电话服务的服务代表）来说，家族指标可以提供如下指标的信息反馈：服务及时性（能在20秒之内给予答复的电话比例）；资源利用状况（工作时间与工资计时之间的比例）；顾客满意度（例如，对近期内接受保险单服务代表服务的顾客进行抽样调查）。

测量服务质量和数量的指标在某种程度上是对立的。企业通过监控电话交谈、相互之间的通信以及最终的交易结果来对质量进行测量，找出存在的问题，树立优质服务榜样。服务的数量是指交易的次数。为了对职工个人进行评估，并提供信息反馈，保险服务小组将质量的权数定为60%，数量的权数定为40%。职工自己制定的测量标准因人而异，经验越丰富的人，标准越高。员工之间的等级可以作为培训的依据。

USAA的指标制定过程本身要求员工的大量参与，这样可以提高员工的满意度。公司希望借此可以进一步影响到顾客的满意度，因为这些员工将与顾客在电话中直接接触。

确定测量结果的传播形式

采用何种形式将业绩测量的结果通知所有的组织成员，这是一个非常重要的问题。因为它会影响到企业采取行动时的紧迫感。最好的例子就是联邦快递，这是一家每天要处理几百万邮件包裹的公司。

多年来，该公司的测量指标一直是包裹安全准时送达目的地的次数比例。公司每周都要对这一指标汇总一次，其结果令人瞩目，这一比例经常在99%和100%之间波动。但是，首席执行官弗雷德·史密斯认为，当包裹总数为200万时，99.5%

的准确率意味着每天有1万件包裹没有按时送达，或者出现问题。为了强调服务质量的重要性，弗雷德·史密斯采取了以下措施：将准确率这一指标转换成公司未有效送达包裹的实际数目；将所有的比值用百分之一作为单位，取代十分之一；同时保证每天都向公司所有成员汇报这一指标值。事实上，联邦快递后来设计了包裹跟踪系统，来预测未能按时保质送达目的地的包裹数量。这样，联邦快递的顾客服务代表就可以主动地将可能出现的问题及时通知顾客，而不需要等到顾客提出抱怨时才给予答复。史密斯采取的措施充分突出了服务质量的重要性，防止员工们总认为自己的服务质量是非常优秀的。

对测量指标和方法进行评价的其他标准

我们发现，有效的测量指标和方法不仅和特定的业务或战略密切相关，而且需要具备以下特点：简单、一致、及时和公平。

有些企业虽然已经制定了详细的测量系统和方法，但却经常发现其成员难以理解此测量系统，难以将测量方法维持下去。结果是丝毫没有体现该系统的有效性，甚至出现误用的情况。比如不断改变测量指标，导致企业无法对进展状况进行跟踪调查。另外，有些指标收集起来非常困难，经常出现信息量不足或过时的现象，无法支持企业的决策。

在对业绩进行评估和补偿时，会涉及到指标的公平问题。例如，法国面包咖啡屋连锁店的商店经理在对商店管理质量进行评价时，经常发牢骚。因为总部在对清洁度这些指标进行测量时，其判断标准主要是“神秘顾客”（总部派出的调查员）提供的信息。而这些“神秘顾客”光临咖啡屋的时间一般都是营业高峰期，根本就无法保持店内的清洁。不管怎样，这种测

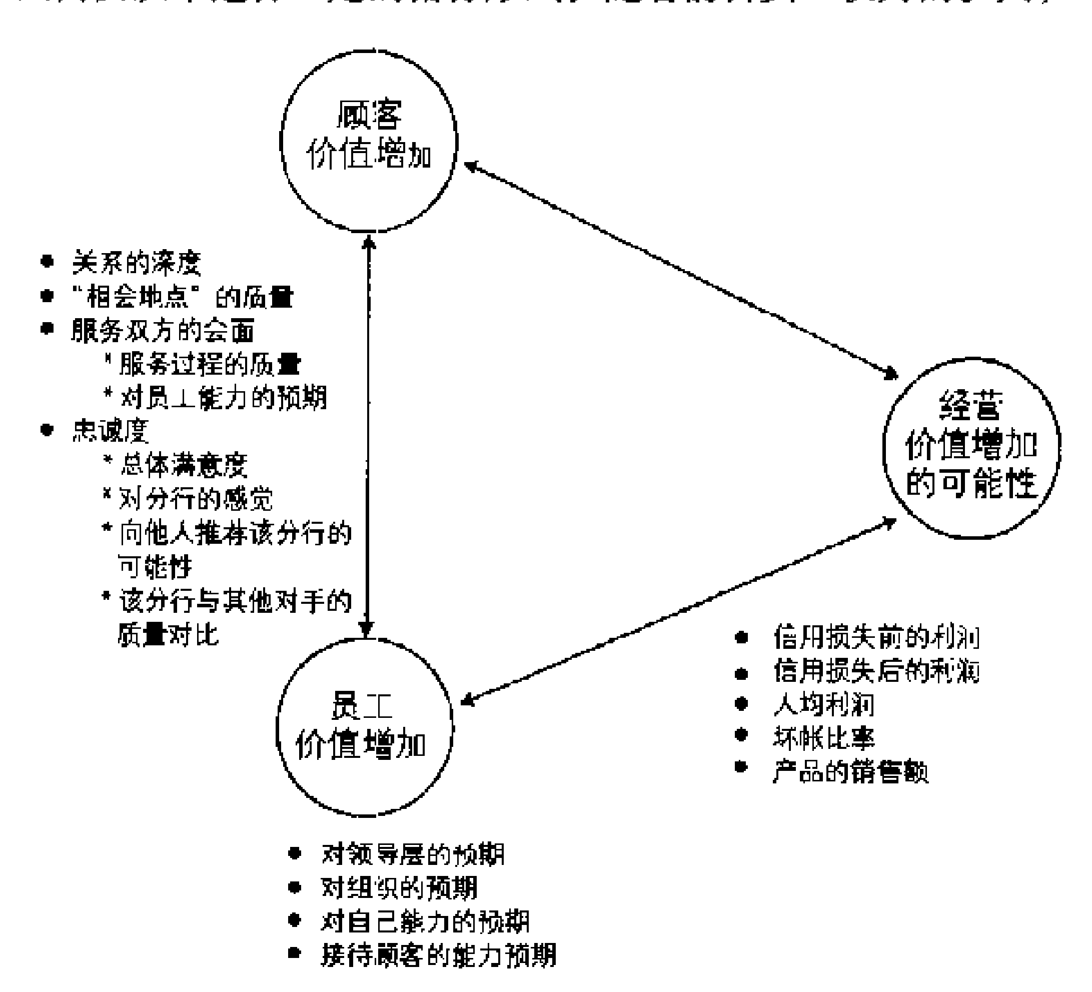
量形式导致许多分店经理产生不满情绪。而且，当他们看到这些监督人员的报告对服务补偿毫无效果时，对这些“神秘顾客”就更加反感了。

在费尔菲尔德旅店，接待人员和客房服务人员的奖金一般占到工资的10%左右，具体数额取决于顾客的反馈信息。在这种情况下，费尔菲尔德旅店就要设计更好的反馈系统，而不能和马里奥特公司其他的下属宾馆一样。费尔菲尔德旅店的每间客房都有意见卡，由顾客自愿填写。但意见卡的回答率一般只有1%，难以发挥作用。为此，该旅店开发出“评分卡”，这是一种自动触摸式设施。顾客只需在结帐时花10分钟时间，回答有关旅店的友好度、清洁度和价值等四个问题。评分卡的回答率一般达到60%，具有足够的可信度来衡量员工的业绩，完全可以作为奖金的评定依据。这套系统非常有效，以致马里奥特公司决定在其他的宾馆也立即安装。这种顾客评价方式更为客观，因为它不是当着服务人员的面进行的。但是其回答率仍相对较低，当宾馆员工的奖金不与顾客的反馈挂钩时，这套系统就不太适用。

设计平衡型评分卡

瑞典银行是由几家政府银行合并而成的，目前拥有450万消费者客户和10万企业客户。它过去主要采用财务指标来衡量自己的经营业绩。但是随着银行的私有化，银行股票的上市，管理人员提出了一个重要问题：为了改变银行的非盈利性特征，应该采取什么样的指标系统？银行首席执行官科勒特先生决定实施一套通用的目标和指标系统，以便将具有不同文化

背景的组织有效地凝聚在一起。管理人员首先找出了三个指标群，即“员工价值增加”、“顾客价值增加”和“经济价值增加”。企业在这三个方面存在着经营缺陷，因而有可能提出创新方法。在对各个分行进行测量时，管理人员发现，业绩突出的分行在三个指标群方面都具有较前的排名。因此他们认为，这些指标不仅可以帮助实现企业文化的转变，还可以促进经济效益的迅速上升。于是，瑞典银行围绕财务业绩、顾客满意和员工满意，制定出三套指标系统。银行在对管理人员进行评估时，需要综合考虑这三方面的指标；对员工个人进行评估时，只需要从中选择一定的指标形式。随着前台员工权力的扩大，



图表 11－5 瑞典银行分行的评分汇报卡范例（1996 年）

新产品的开发与应用，员工培训的增加，以及新管理信息系统的引人，银行最终设计出一种“分行汇报卡”，来对各种指标进行监控，如图表 11－5 所示。总行将分行汇报卡四处散发，以便对实际成绩与目标成绩之间的差距进行跟踪调查。汇报卡所使用的测量指标都是围绕财务业绩、顾客满意和员工满意来制定的。到 1995 年，瑞典银行的业绩进步显著，其股票已经能上斯德哥尔摩股票交易所的排名。

罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿将这种测量方法称之为“平衡型评分卡”。他们认为服务企业只要将服务利润链中的元素进行组合，就可以设计出适合本组织情况的“平衡型评分卡”。与传统的财务指标系统相比，这种改进后的评分卡测量系统可以为管理人员提供特有的工具和能力（见图表 11－6）。

传统型业绩指标	平衡型评分卡上的业绩指标
1）财务指标	1）非财务指标
——投资利润率	——顾客满意度和忠诚度
——增长率	——员工满意度和忠诚度
——现金流	——创新比率
	——安全性
2）以货币术语表述	2）以非货币术语表述
3）反映过去的业绩	3）对未来业绩的预测
4）显示利润和增长结果	4）显示利润和增长的决定因素
5）为证明已有成绩提供依据	5）为提高潜在的未来业绩提供依据

图表 11－6　传统业绩指标与平衡型评分卡业绩指标对比

传统的财务指标与平衡型评分卡之间最重要的区别是：前者是回顾，后者是展望。传统财务指标只对历史进行跟踪分析，这对管理人员毫无用处。而平衡型评分卡（和服务利润

链）上的指标可以帮助管理人员了解现有顾客/员工的满意度和忠诚度，并在此基础上，对未来的业绩进行预测。另外，它还可以激励管理人员对问题进行权衡评价，采取可能的改正措施，而不是只限于短期内努力实现规定的财务指标。

评分卡可以充分突出服务利润链中的元素，促使管理人员对业务进行全面考虑。另外，当部门之间发生利益冲突时，尤其是短期利益与长期利益之间出现矛盾时，评分卡可以鼓励管理人员采取更有效的决策，从而保证评分卡在组织内的较低层次上应用。有些企业还针对责权范围较大的管理人员，设计出个人评分卡。

企业在使用评分卡时，需要招聘并培训一批管理人员，专门负责评分卡的设计和应用。评分卡不仅要用于日常的决策，还要帮助公司制定长期的战略。简单地说，企业如果能有效将评分卡付诸实施，就可以创造一种新颖的管理方法和管理哲学。

管理问题

测量系统对组织的业绩如此重要，管理小组在围绕服务利润链展开努力时，必然会提出一系列问题。其中最重要的问题如下：

1. 如何才能将服务利润链中的每一元素转换成具体的与自身业务相关的测量指标？
2. 在衡量业绩或计算奖金时，这些指标的应用程度如何？
3. 贵组织所使用的业绩评估指标，在相关性、简单性、测量频率和公平性等方面的表现如何？
4. 这些指标在多大程度上是由员工自己决定的？

5. 如果将服务利润链的指标以平衡型评分卡的形式组织起来，用于员工评估和奖励，将会对组织产生什么样的影响？

业绩的测量与跟踪虽然只是服务的一个方面，但从创新和组织再造角度来讲，却极为重要。下一章我们将讨论它的具体应用。



第三篇

整　合

第 12 章

服务组织的能力再造：成果与代价

为改变服务组织及其运作方式所做的努力中，一个极端是不断移动代表组织机构图和岗位人员的方格。但这种方式难以奏效，所以主张这一策略的人跟随着"组织年"战略，一次又一次运用这种方法，而这增强了组织中各个层次的挫折感。另一个极端是，不情愿的领导者把管理层的变革委托给最有可能受变革影响的人，就像把鸡窝交给狐狸一样，然后他们又惊异于变革的缓慢。这两种方法都是基于对变革的简单化理解，因而难以奏效。

组织再造工作往往强调收获，却掩盖了所付出的代价。为了适应运营单位数量的快速增长，而建立更多管理层次的服务企业，上述情况更可能发生，尤其是对于那些成功的多单位服务组织。

幸运的是，有些服务企业的领导人理解心理学和变革的动力，了解变革的复杂性，并有能力让他人相信变革的重要性，也有耐心搞好变革。他们给其他人上了一堂很好的课。约翰·马丁（John Martin）、威廉·布拉顿（William Bratton）和阿瑟·马丁内斯（Arthur Martinez）是其中三人。他们可能互不相识，互不竞争，而且不太了解别人的事业，但他们懂得如何把一个企业从"还行"转变为"卓越"。马丁是前 Taco Bell 的首席执行官，了解 tacos；布拉顿是前纽约市警察局长，他非常

熟悉警察工作；而马丁内斯，前西尔斯首席执行官，了解零售商业中从电动工具到袜子的每一细节。他们都了解组织再造——管理变革过程的核心——而且是根据亲身经验。他们一起以极相似的战略提供了“在进步中工作”的有趣研究。

管理变革的理论

管理变革的研究者提出了一种十分简单的要素模型，在确认变革能否实现时，必须评估这些要素。以下是变革的可行性程度：

(D×M×P) ＞C

D= 不满意程度，M= 变革模式或观念，P= 变革过程的可得性，C= 变革过程中各种参加者付出的代价。

要注意该模型的变量之间是相乘，而不是相加。换句话说，如果其中的一个值为零，即使模式运转，那么变革就算能完成也会十分困难。很清楚，许多领导人在开始其不成功的努力之前，很可能从这种模型的实际运用中获益。其他人则轻易地就被劝阻尝试变革过程。同样，该模型代表了变革过程的一种简化观点，旨在为进行变革提供最广泛的指导。

幸运的是，我们这章的主人公不需过多关注上述模型。因为他们的企业在开始组织再造时并不是处在灾难的边缘。Taco Bell 的马丁，1988 年就开始组织再造过程；布拉顿在纽约警局，于 1994 年 1 月 1 日开始；而马丁内斯是直到 1994 年 11 月被任命为首席执行官后才开始的。公平地说马丁的变革思想不如其他两位清楚。但是即使有清楚的变革思想，三个组织的管理者所感知的变革成本也很可能比所感知的危机、清楚的观

点和变革过程等因素的累积还重要。那么，我们如何解释直到今天仍然很成功的这三种情形呢？

无危机的组织再造

马丁、布拉顿和马丁内斯面对不同的形势，他们各自处理这些情况的异同之处，为研究再造没有面临危机的服务企业提供了样板。

1988年的Taco Bell，用今天约翰·马丁的话说，“是墨西哥式的快餐连锁店”。当时他并没有这样说，但是母公司百事总部的经理们认为Taco Bell的商标——在墨西哥帽下沉睡的墨西哥人——是合适的。年复一年，该连锁店的销售额和利润保持中游，但没有达到百事公司其他运营单位的高标准，如软饮料和快餐分公司。在担任Taco Bell首席执行官的头5年中，马丁运用一般方法改革现有的经营方式。他改变了装饰、标志和制服，以及其他大部分内政。但他知道公司的管理层即使没有紧迫感，也会坐卧不安。马丁承认那时他对企业缺少清楚的认识。

布拉顿知道，如果鲁道夫·居利亚尼在1993年11月击败大卫·迪金斯，他很可能会成为纽约的警察局长。布拉顿花了好几周时间制定再造纽约警察局的战略，由于他以前是运输警察局长，因此在1994年1月就任之前，他就十分了解纽约警察工作的挑战。纽约和其他大城市一样，经历了1991年的顶峰，从那时起重大犯罪有所减少。布拉顿接任了纽约警察局的局长职位，该局的工作风气，如警局的一名顾问所说，“低下头，进行一些传唤，把工资装进兜里”。那里对所有的事情都

没有感到需要变革，也不具备希望变革的氛围。但工资水平在增长，警局装备在改进，而新市长成功的竞选活动的基础是平衡预算，改善教育系统和降低犯罪。这可能是布拉顿在任期的头几年开始整合一项战略来实现其中一项承诺的原因。

从 1992 年 8 月马丁内斯受聘经营西尔斯商业集团到 1994 年 11 月首席执行官爱德华·布伦南（Edward Brennan）宣布马丁内斯为整个集团的首席执行官期间，马丁内斯做了每一个优秀零售商都会做的事，他启动一项 40 亿美元的计划改造衰败的商店，改进商品，增加私人品牌服装和化妆品。他修改了市场营销计划，以反映曾经宣传过的“西尔斯有一切”的更新颖、更集中的商店形象。那时，西尔斯股票价格上扬了 50% 以上。投资者得出明确结论，西尔斯从士气低落中恢复过来，而士气低落使它失去了在美国零售业的领导地位。满意充满了整个企业。但是随着马丁内斯担任新的职位，出现的一个信号继续使他不安，西尔斯的调查揭示了它与沃马特、J. C. 彭尼公司和凯马特等竞争对手相比，满意的顾客数较少。

企业变革的学者可能会说，所有这些情况表明，变革的时机还没有成熟。但是，每一项数据的结果都是很鼓舞人的。

约翰·马丁与 Taco Bell

从 1988 年到 1992 年，约翰·马丁和他的企业逐渐改变了美国快餐业的面貌。这个过程从两次领悟开始。第一次领悟没有付出代价就获得了，因为一家 Taco Bell 特许商向管理层提供了能重塑本行业的信息。该特许商把价格降低了 25%，发现销售额猛升了 50%。经济原理果真奏效。这标志着价值新

纪元的开始，顾客传递了这样的信息：与质量相关的价格至关重要。第二次领悟从广泛的（而且昂贵的）咨询研究中获得，该研究产生了惊人的可预测的结论，作为特许商发现的结果，Taco Bell 的管理层决定要瞄准的顾客是：精打细算的 HFFU（高频率的快餐用户 high-frequency fast-food users）；或者说从大量快餐用户中寻求价值，他们的要求是 FACT：快餐要快（Fast）、订购要准确（Accurate）、要清洁（Cleanliness）和要控制温度（Temperature）—— 热的食品要热，冷的食品要冷。你说这不值得努力吗？Taco Bell 的管理层对消费者不强调的东西留下的印象更深：例如，把厨房搬到餐厅的必要。这两个领悟为马丁的组织在 Taco Bell 的 1 800 家公司所有的分店所执行的多面战略提供了基础。

行　动

为了吸引和留住精打细算的高频率的快餐用户（HFFU），1988 年马丁的小组决定在 1 800 家公司所有的分店降价 25%。如果质量没有改变，这意味着食品的成本占销售额的 25% 到 33%。所以，Taco Bell 不得不从 13.6% 的间接成本中挤掉 8%。换句话说，这需要间接成本降低 60%，或在间接成本不增加的情况下销售额有突飞猛进的增长。

接下来的两年，Taco Bell 的管理层执行 KMinus，即“没有厨房的饭店”的概念，食品的准备工作除了最后的组合和加热以外都移到了物流中心。这一措施使得消费者在饭店的空间一下子从 30% 增加到 70%。这也使饭店的雇员从他们不喜欢的工作中解脱出来，可以把更多的时间用在消费者身上。同时，TACO（Total Automation of Company Operation 公司运作全自动）信息系统引入了各店，使经理从每周 15 小时的行政

工作中解脱出来，也使他们能更好地控制其业务。通过借鉴和消化来自麦当劳的概念，Taco Bell 重新设计了食品分配流程，在顾客提出要求之前就集成一些项目，而不是获得定单之后再完成。这使得在繁忙的午餐时间的服务加快了 71%（达到 30 秒），也使饭店在该时间段的销售能力增加了 54%。

1991 年，快餐车和快餐亭进入机场和办公室的实验使 Taco Bell 的管理层相信可以经营“没有墙壁的饭店”，大大地扩充了关于“可达地点”的概念。事实上，一旦墙壁不再视为必备之物，公司在美国就有 10 万个地点可以为顾客服务。但是首先需要进行组织再造，这就要对第一线工作的组织、监督的职能、对服务员的控制程度和中层经理的数目有完全不同的认识。

首先要改变的是饭店经理的工作，经理要有能力管理不能时时刻刻处于监督之下的单位。Taco Bell 以比竞争对手多 60%的工资和奖金，吸引经理完成转变。Taco Bell 现有的经理只有三分之二适合新工作。三个中级管理层被“市场经理”这一职位所取代。市场经理帮助总经理做制定获取更大市场份额的战略等工作。但是他们不再提供密切监督和批准数千美元的资金要求，而是作为 20 个饭店总经理的顾问，工作量大致比他们的前任多两倍。作为回报，他们每年收入 11 万美元，或者说，至少是竞争对手向传统的“命令和控制”型中层管理职位提供的薪金的两倍。他们能挣多少依赖于他们在所属区域中可达地点增加的程度。

但即使做这样的改变也不足以管理 10 万个可达地点的连锁店。它要求经理有能力并愿意帮助工作小组雇用、管教、安排他们的工作，管理财务。公司制定了一个名为“Taco Bell 团队”的计划，开始执行这一思想。

经理和员工都参加培训，使他们在运作事务上用更少的时

间，而多去一线，把时间用在顾客身上。为了用难忘的方式深刻理解新的运作战略，Taco Bell的数千名雇员花时间学习工作、理解新战略及其执行——“玩”一个为该目的而设计的名叫管辖的游戏。

上述行动的目标是建立一个彻底再造的组织，如图表12－1中所展示的理想的例子。

	X年	X+7年
销售额	15亿美元	200亿美元
零售店（可达地点）	1 800	100 000
组织		
层级1	1 800个饭店经理，年薪35 000美元＝6 300万美元	5 000个饭店总经理，年薪70 000美元＝3.5亿美元
层级2	300个地区经理，年薪50 000美元＝1 500万美元	250个市场经理，年薪15万美元＝3 750万美元
层级3	50个区域经理，年薪80 000美元＝400万美元	没有
层级4	10个部门经理，年薪15万美元－150万美元	没有
层级5	2个部门副总裁，年薪25万美元＝50万美元	12个业务单位经理，年薪50万美元＝600万美元
层级6	1个副总裁，年薪50万美元＝50万美元	1个副总裁，年薪100万美元－100万美元
总薪金	8 450万美元	3.945亿美元
薪金占销售额的百分比	5.7%	2.0%
第一二个管理层的平均薪金	37 000美元	74 000美元

图表12－1 再造多网点服务组织的经济原则

收 获

从1989年到1993年,Taco Bell的销售额迅速增加,利润是主要竞争对手的三倍。公司意图实现其目标,拥有25万个可达地点(包括15万个出售Taco Bell品牌产品的超级市场),到2000年实现250亿美元的销售额。顾客的满意度要年年增加。随着Taco Bell开始从它的竞争者挖走最优秀的人来当总经理,雇用工商管理学硕士作为市场经理,其经理的流失率大大降低。

代 价

控制幅度加倍,饭店和中层管理工作迅速改变。这么做是故意的,以阻止传统的命令控制型经理通过努力工作继续保有其职位。Taco Bell要他们离开。面对工作定义的急剧变化,Taco Bell最好的三个命令控制型的经理至少有一个离开了公司。继续留下来的人很多改变了原有的职位。培训费用飞涨。

布拉顿与纽约警局

布拉顿局长上任时,自身有一定的优势,在纽约运输警察局已经发动过重大的变革,在他任期的第一年,运输警察局与其他警察机构合并了。尽管为警察装备了新的、火力更强大的武器和新制服,但在那里的变革绝不仅仅是装饰。布拉顿仔细挑选出能改变纽约运输警务的警察队伍。更重要的是以能否降低纽约地铁的犯罪,以及在汽车上乱涂乱画等“社会”犯罪的成果作为判断警察的标准。他是从1982年的一篇文章获得的

线索，这篇文章为“打碎的窗户”的警察理论提供了证据，文章基于这样的思想：如果一扇窗户被打碎而没有修理，建筑物里的所有窗户都会很快被打碎。结果，布拉顿的人开始拘押那些不付钱的“逃票乘客”，搜寻他们的武器和油漆罐，检查他们的犯罪记录（基于这样的理论，做过一次坏事或犯过一次罪的人更有可能干坏事），并逮捕了很多人。在短短两年时间里，布拉顿的小组帮助把一支士气低落的队伍转变为犯罪的威慑力量，而以前它管辖着以肮脏、涂鸦和不安全的车厢为标志的运输系统。布拉顿计划在他就任的更大的组织中做同样的事情。

在那次使他成为纽约警局局长的选举中，民意测验告诉布拉顿和他的小组，纽约市民想要的是：降低犯罪率，定义重罪以及轻罪，例如乱行乞、乱涂乱画和在公共场合小便等。人们认为这些行为对“生活质量”有负面影响。对警察的调查揭示了士气低落，以及对警察的工作按努力而不是结果来判定。

行　动

布拉顿相信犯罪可以被“管理”到低水平，这一观点并不为他的76个辖区主管所认同。那些认为不能采用以结果代替努力目标的战略的人被安排到别的职位上去了。尤其重要的是，作出了一项决定，赋予辖区主管以更广泛的资源，使他们在各自辖区内对犯罪负责。

同时，采取一些步骤，使警察们有了15发子弹的弹夹、改进的防弹背心和更有特色的制服。在几个案子中，布拉顿参加了为被控使用过度武力的警察辩护，表现出他作为“警察的警察”的形象。

另外两项重要的努力也在他新任期的头几个月着手进行。一项是调查警察对自己工作的态度，培训警察为维护警局的利益而承认可能存在的问题，以确认需要改进的地方。这项活动

进一步成为大规模的再造活动，将警局中的 300 名成员编成 12 个小组，用布拉顿的话说，“再造……业绩不佳组织”。例如，一个小组发现在警局中有 8 000 种表格正在使用。另一组发现警察在适意的工作时间值班，而不是在犯罪发生的时间。各小组总共提出了 600 项可行的打击犯罪的建议。许多建议被合并进入警局的六项“战略”：（1）使枪支从纽约街头消失；（2）抑制学校和街头的青年犯罪；（3）把毒品贩子赶出纽约；（4）打破家庭暴力的循环；（5）收回纽约的公共空间；（6）降低纽约与汽车有关的犯罪。

另一项重要努力围绕电脑化、组织化和快速报告累计犯罪统计。计算机化的地图每天报告犯罪情况。这些数据用作两周一次的计算机统计会议的基础，由两位主管主持，与辖区主管一起讨论降低犯罪的战略。随着这项措施的公开，来自美国各地和其他国家的警察管理者都来参观计算机统计会议。管理和承担纽约警局事务责任的时代开始了。

结果战略是基于这样的知识，即高犯罪的地区发生在三种条件的人群：枪支、毒品和有犯罪背景的人。由于这些地点可以识别，警察资源被重新分配到高犯罪的地区（其他社区允许的程度）。同时，推动打击轻微犯罪，拘押、盘查和查阅警局档案中有轻微犯罪的人，这不仅有助于提高生活质量，而且可以辨认哪些人有可能进行更严重的犯罪。

结果导向的业绩衡量代替了努力导向的业绩衡量。每天都汇报结果。正如布拉顿所说：“如果不每天看看帐本底线，你如何能经营好一家银行呢?”

收 获

在布拉顿任职的头两年，纽约谋杀案降低了 39%，汽车

偷窃案降低了36%，抢劫降低了31%，降幅都比美国其他大城市要大。事实上，纽约犯罪数量减少的绝对值占了整个美国这两年犯罪降低率的一半。轻微犯罪也迅速降低。公众对纽约生活质量的提高有目共睹。警察也由于是警局的一员而更感自豪。

代 价

事实上，四个辖区主管中有三个被安排到别的职位上去，主要是因为他们不能或不愿从努力导向目标转向结果导向目标。薪金的绝对值也降低了，随着改进技术等变革，每年减少了3 400万美元的开支（大致占30%），相当于每个警察减少了2 000美元的工资。尽管队伍的士气在高涨，由于城市预算减少，导致薪金没有增加的抱怨也在增长。

对警察过度使用武力的抱怨增加了约40%。抱怨增长的部分原因是警方更加勤奋地阻止人们的轻微犯罪。但是这带来了名为“发现腐败：在纽约警局建立公正廉洁”的附加战略。

马丁内斯与西尔斯

在西尔斯工作了25年之后，马丁内斯在担任首席执行官时，明确地知道需要作出哪些变革。他决定要在使西尔斯成为“一个令人注目的购物/工作/投资的地方”的主题下进行变革。在登上领导舞台三个月后，他向资深的同事发出了明确挑战，一位同事将其归结为“要么离开，要么转变”。他马上要对工作手册进行改革。

行 动

原来的工作手册主要是以29 000页的政策、规则和程序为特征的命令和控制哲学。给予商店经理的决策信息非常少。相反，他们需要用80%的时间来准备工作汇报。尽管西尔斯的商店和商品销售都在改进，但要友善地对待消费者还有漫漫长路要走。

马丁内斯最初的行动之一是去掉公司手册，用下面的东西替代它：

> 名叫“自由和义务”的文件夹。只有八分之一英寸厚，包括来自马丁内斯的一页信；一页“共有的信念”的列表（如“我们认清对股东的责任：利润的增长和出色的总股东回报”）；一本16页的小册子，勾画管理者的领导原则（如“奖赏为西尔斯增添价值的人”），和一本17页的指导每个雇员业务的规章（如“我们必须不断地精确描述产品和服务”）。

同时，工作汇报的要求也发生了变化，极大地改变了商店经理的工作。如商店业务的副总裁帕特里西亚·雷克滕沃德（Patricia Recktenwald）所说：

> 我们的一些经理不知道怎么登记……他们因为把报告填得非常好而提升……商店的经理只用20%的时间在店面……现在，他们必须在店面花80~90%的时间。

公司组成了四支大型管理任务力量，以研究西尔斯三种主要的商店形式和总部支持人员工作的运作。这是西尔斯许多年来所没有过的，标志着管理哲学的转变。

在进行这些努力的同时，为公司30万雇员制定了培训计划，并互相传递标志着开始形成一种新的工作文化的概念和信

号。这样的培训大多数是用与 Taco Bell 同样的学习图来完成的。第一，强调零售业新的竞争、价值导向的环境，需要西尔斯提供更多的服务、方便和价值，到1995年中期每个人已经完成了这一点。随后，第二个重点是学习建立顾客的满意。在1996年初，第三个重点是解释西尔斯的资源和资金的使用，开展练习意在使西尔斯的雇员更多关心业务的经济因素，使他们能在工作权限正在扩大的第一线作出更深思熟虑的决定。

改变刺激报酬的指标和基础，反映出马丁内斯的观点——“长久以来，我们对顾客口惠而实不至。但是从今天开始‘你挣的钱要看你自己的表现’”。结果，西尔斯用一种更公平的记分卡来评估和支付公司200名高级经理的奖金。

他们的奖金只有一半是以财务指标为基础的。另一半则根据顾客满意度和雇员的评价调整。同时，对相当数量的经理采用全方位的业绩评价，每人都从向他们直接汇报的人和同级经理还有监督者那里获取反馈。

收 获

1995年，西尔斯的销售额增加了5.9%，这是一个明显的转变。利润增加了10%。股票上扬了71%。顾客满意度也上升了。同时，西尔斯开始从它有力的竞争对手手中夺取市场份额。

代 价

1996年初，根据许多职位需要改变、人员需要撤换或再安排的原则审核了中层管理工作。在这之前已经开始了高级管理队伍的改革。100名高级经理中，有六成确信马丁内斯要他

们作出改变。而新西尔斯的设计者有 40 名来自公司外部。商店经理也面临同样的挑战，管理层期望把他们近乎所有的时间用于销售区，这与过去完全不同。仅在马丁内斯担任他的新工作一年之后，一半商店经理都被换掉了。

在组织的其他层次上发生的变革也不会没有压力。如人力资源部经理卢西所说："一个被迫工作的地方不是一个工作的好地方。我们想要让人感到一定程度的焦虑，业绩导向的人的压力。"

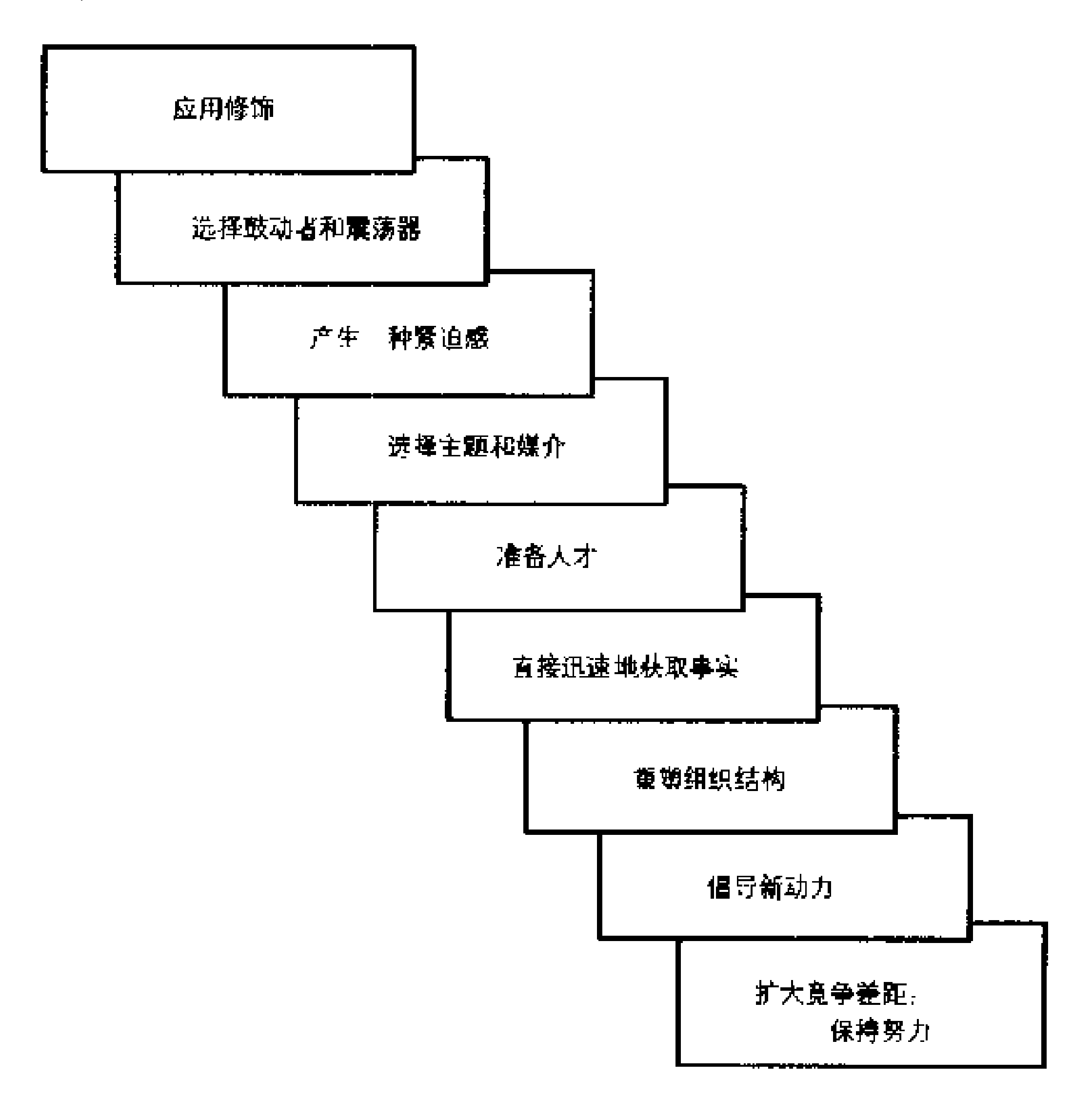
把组织再造放到一定背景中

"再造"一词是哈默和其他人想要描述组织和流程重新设计的方法，通过职能间和任务导向的小组协调执行而创造的新词。这些努力的首要焦点是在不考虑当前实践的情况下改变工作执行的方式；围绕结果而不是任务进行组织；把决策权下放给执行工作的人。这常常导致流程设计和组织改造。

组织再造集中于提供给一线雇员的权限范围、支持表格、付酬方式以及他们在其中工作的组织状态。这对多地点服务企业尤其重要，因为这些企业的一线雇员和单位经理的数量巨大，这些数量在过去是为了满足管理层次的广泛等级结构，两者都为了向第一线员工提供指导，为他们提升和发展提供机会。例如，当这里描述的努力被激发时，Taco Bell 的组织和它的特许商雇用了 75 000 多人，经营 3 000 家分店（独立、自己拥有的作业单位）；纽约警局有 38 000 多人，76 个辖区；西尔斯有 30 多万名雇员，1 700 多家零售店。这种状态和规模的组织为再造提供了与业务单位较少的产业组织所不同的机会。对于后者，如果提出再造的建议，焦点是通过引入适当数量的

技术、去除重复的职位与任务和更好地对待较少的一线人员（机械师、办公室人员等）的总目标来提高质量和生产率。在多单位服务组织中，焦点是在所有层次上改变和使各个职位合理化，意在增加控制幅度，减少对中层管理人员的需要，某种程度上是对组织整型（然后再造）。

我们观察的这些组织和其他一些组织的经验使我们能够或多或少地辨别出这些组织再造自己流程的各阶段。这些阶段如图表 12－2 所示。



图表 12－2 组织再造的阶段

应用修饰

可以通过修饰变革来宣布变革。在 Taco Bell 是新的装饰和新的制服。在纽约警局是新的装备和深色的制服，以显得更有权威。在西尔斯是把商店修饰一新。如果这些就是变革的全部，顾客的反应可能有短期的改变，但雇员的士气也会紧跟着生意回到以前。

同时，可以采用一些“主题”或“标语”，尽管如果没有一些实质性的事务紧跟其后，这会迅速地成为另一个“月计划”。在 Taco Bell，是 FACT。在纽约警局，布拉顿局长自己就提供了标语，他不断重复地告诉听众，警局要“一次一个街区、一条街道、一家居民地从罪犯手中夺回城市”。马丁内斯不断地唠叨：西尔斯的动力在于使西尔斯成为“令人注目的购物/工作/投资的地方”。可是我们要避免误解。修饰是重要的。但如果没有跟上一些实质性的内容，修饰的作用就像棉花糖一样。

选择鼓动者和震荡器

驱动变革的人在最初就能辨别出来。但这不一定意味着组织在变革。可能很少或没有立刻的明确的变革。但除了他们所做的一切其他事情，他们将成为决定变革方向和进行变革的小组的一部分。

与第一步不同，这一阶段是痛苦的。需要改变旧的关系，认清新的关系。在 Taco Bell，涉及将百事公司其他单位的成员引进约翰·马丁的新小组。在纽约警局，布拉顿聘用了参加纽约交通警局转型的亲密同事。在西尔斯，这意味着迅速产生一

个新政策团体。

同时，要确认出对变革过程至关重要的职位。在Taco Bell，创造了这些职位，称之为市场经理。在纽约警局，决定将第一线的变革努力集中在辖区主管层。在西尔斯，100个高级职位和商店经理是最重要的。

在每个组织里都从这一点开始进行人事变动。在Taco Bell，发现只有三分之二的中层经理适合担任市场经理的职位。在纽约警局，只有四分之一的辖区主管相信布拉顿和他的小组能够把一个努力导向的组织转变为一个结果导向的组织。在西尔斯，只有40%的高层管理人员和50%的商店经理适合新环境下的工作。

不愿意承受这种痛苦的各个层次上的经理决不会把变革推入第二阶段。

创造一种紧迫感

随着改革者的到位，马丁、布拉顿和马丁内斯在各自的组织中采取一定的步骤产生一种紧迫感。对消费者和选民进行调查以发现他们对各个组织的期望。在Taco Bell是满足快餐用户的要求。在纽约警局是安全的街道和日常生活质量的提高。在西尔斯是更殷勤和知识更丰富的销售员。不仅是未被满足的消费者的需要能在组织中产生紧迫感。就西尔斯来说，承受诸如竞争危机，逐步将美国最大的零售商的地位让给沃马特等类似的事件也造成很大压力。这些为马丁内斯在西尔斯推进他的行动提供了现成的机会。然而，马丁和布拉顿需要创造他们自己的危机。

在Taco Bell，一轮旋风般的员工会议，传递了需要降低管理成本的新思想，紧接着削价25%，这是约翰·马丁在激励一

个相当自满的组织的方式。他向母公司自事承诺他的同事认为近乎不可能实现的目标。

新闻和娱乐媒体给纽约警局的注意使它成为世界上最出名的警局，这对产生改革的气氛几乎无益。所以，布拉顿求助于一位顾问和警官们来管理焦点团体会议，这和一位新闻记者所说的“……官僚的匿名酒会”相类似。“你必须承认你有问题，你必须向团体中的其他人详细阐述你有这个问题多久了，有多严重。”

选择主题和媒介

由于消费者期望值和现在所能达到状况的差距深深植根于每个人的脑海中，领导小组开始重申组织的任务和目标（在Taco Bell，成为一个“食物供给者”，而不是“墨西哥的快餐连锁店”；在纽约警局，要从“努力导向”转变为“结果导向”；在西尔斯，成为“一个令人注目的购物/工作/投资的地方”），同时开始制定如何达到目标的战略。自然，纽约警局的战略陈述是最公开的，不仅定义了战略推动力，而且印成小册子发给警察和其他感兴趣的市民。但 Taco Bell 和西尔斯的战略推动力也受到广泛的关注。

设计和执行变革的方式，在纽约警局是 12 支再造小组，在西尔斯是 4 支任务小组。

准备人才

在 Taco Bell、纽约警局和西尔斯，培训都是重要的初步行动。但是与这里描述的初步行动一起它有了新的重要性。在所

有的案例中，培训都包括了这些组织的所有成员。

在Taco Bell，为新的行动所作的培训要求创新的设计，设计成与棋盘一样，使所有的雇员都能参加。另外，仍在继续进行多种工作所需要的常规技巧训练。

西尔斯也采用同样的方式，它的任务是向30万员工传递变革的实质和公司对其使命的新贡献。通过设计与Taco Bell类似的棋盘，完成了这一目标。到1996年初，针对零售环境、消费者服务和资金的来源与使用的三张“学习图”为西尔斯组织的每一成员所用。这是对正在进行的培训的补充。

纽约警局的挑战是提高标准以招募受过高等教育的警察，然后把有关警局新战略的培训并入警察学院的课程。另外，战略培训成为辖区培训以及侦探、麻醉等专业人员培训的常规特征。

直接迅速地获取事实

正如我们在前一章所看到的那样，作为对变革的激励，作为跟踪过去进步并预测未来业绩的方法，作为认识的方法，测量方法成为此类努力的基础之一。另外，新的信息系统使经理和雇员从以前分析和报告信息这样极花时间的工作中解脱出来。

Taco Bell的管理层认为，对顾客和雇员进行满意调查是“安全网”。调查的结果要纳入对管理人员的奖金计算。公司的信息系统（TACO）把经理从以前繁琐的报告任务中解放出来，并使组织各个层次比以前更快地获取信息，另外，为业务单位层次的雇佣、安排和报酬提供信息系统的支持。

计算机统计的犯罪和相关信息成为纽约警局的辖区主管和高级官员两周一次的计算机统计会议的基础，在这些会议上制

定攻击犯罪的短期战略。其效用不仅抑制了过去充斥于讨论中的文过饰非，而且极大地降低了准备辖区级工作汇报所需要的时间。并为测量业绩和认识那些例外得到的结果提供了基础。

在西尔斯，直到为任务小组成员提供能使他们准备利润和损失报表的信息，包括分配公司间接费用和考虑资本成本的信息，他们才开始认识到管理的事业盈利较低以及要求他们承担的任务的重要。这激励他们去寻求改进措施。

重塑组织结构

一旦通过改进挑选、训练和支持系统而开始增强组织成员的能力，就需要努力改变组织的形态和在其中工作的本质。如果像 Taco Bell（又如第 5 章描述的施乐）那样更广泛的经验具有代表意义的话，这包括：

1. 为一线员工提供更大的工作权限。
2. 鼓励对一线工作进行重组，使工作可以由小组来执行，更好的做法是自己管理自己。
3. 把一线经理的控制幅度扩展到几个业务单位，每个业务单位配备一个工作小组。
4. 重造中层管理职位，将职位数压缩，并强调建议和咨询而不是命令和控制。
5. 去除一个或多个组织层次，特别是在由某些经理管理另一些有相同职位描述的经理的情形时。
6. 为少数高素质的人承担的范围更广的中层管理工作提供更高的报酬。
7. 将组织的工资总额的更多部分转移到第一线。

总之，这些变革能以图表 12－1 描述的方式改变组织的结构。

纽约警局和西尔斯仍在这一阶段进行，尽管它们面对的压力要求必须迅速解决这些问题。

倡导新行动

你是否经常面对合伙人反对新的业务行动，他们宣称组织没有能力执行。组织再造则把管理者解放出来倡导新行动。这些行动要求的雇佣和发展任务不再显得那么令人畏惧，特别是当对于整个组织来说管理者的基本比例急剧变化时。在某种意义上，该组织恢复了以自身能力承担新挑战的自信。

让我们看看 Taco Bell 的再造过程，该公司决定用很多方式发展其品牌和概念。除了急剧扩大组织能够支持的“可达地点”的数目，Taco Bell 的管理层还和百事另一家兄弟公司 Frito－Lay 共同开展一个项目，开发可以在超级市场的货架上出售的墨西哥食品组合。也需要发展几个新连锁店，如加州披萨厨房和 Chevy's，向那些渴望洁白的台布和令人愉快的社会经历的人提供临时餐饮服务。同时，开发用以分析商店陈列和工作流程的新技术，还有能在一小时内准备 900 份食品、且食品质量比手工更好的机器。

在纽约警局，一旦组织开始转向结果导向，由于纽约有限的预算和一支几年没有涨工资的队伍不断增加的加薪要求，致力于改善生产率是下一步必须的。同时，警局能够针对特殊的问题作出努力，例如降低与毒品有关的犯罪。

作为西尔斯再造工作的一部分，管理者发现了新的商业机会，西尔斯的安装和维护工人在一年里要进入 1 700 万个家庭，提供各种各样的服务。因此，建立了家庭服务分部来开拓这些业务。

扩大竞争差距：保持努力

马丁、布拉顿、马丁内斯和其他处于类似位置的领导人面临的最大挑战是：在他们的组织内保持努力。如纽约警局副局长所说："队伍就像在打一次短期的战争。"

至少,这要求对进步有足够的认识和补偿,如同 Taco Bell 和西尔斯在它们的管理等级上已经做到的一些事。在纽约警局,由于预算和工会合同的限制,这方面的努力还局限于认识。从持续的改进已成为组织存在的一种方式上讲,它提供的动力有助于保持努力。但是另外的动力,如服务保证或其他对顾客的承诺,可能在这方面也有帮助。例如,在上述的几步之后,施乐引入了对不满意顾客作全面满意的承诺,并为一线的服务和销售人员提供了在承诺下根据顾客需要采取行动的自由。

在 Taco Bell，约翰·马丁继续向他的组织（和竞争）挑战，在一次行业会议上公开发誓：公司至少在 5 年之内不会提价。在连续两年犯罪率大大下降之后，布拉顿局长宣布 1996 年重大犯罪要降低 10%。同时，马丁内斯正在达到一个临界点，要求保持某些承诺，很明显，如果西尔斯要在他的领导下继续变革的话，他必须想出一个新主意。

观 察

严格地说，组织再造应定义为上述的某几个阶段。另一方面，组织再造又涵盖了所有的阶段。无论用哪种方式考察这些工作，重要的是要记住，组织再造本质上与承担的第一个任务相去甚远。而且，必须进行更大范围的努力，并将其整合进一

个整体的计划，有些部分要相继进行，有些部分要同时进行。整体计划要根据执行过程中的成功、失败和环境的变化而发展变化。但是基本的部分是不变的。

我们知道约翰·马丁和他的管理队伍的思想不论对 Taco Bell 还是它所处的行业都有巨大影响。我们可以得出结论，布拉顿和他的组织可能改变了美国警察工作的面貌，甚至改变了世界其他地区警察工作的面貌。马丁内斯和同事们工作的最终结果，与他们最初的努力同样富有戏剧性，将世界最大的零售组织转变为和以前一样的运营动力室。

尽管有这些成就，却仍然很难说出这三位领导人所能把握的将来是怎样的。在 Taco Bell，正在用新的产品线与报道墨西哥食品的高脂肪含量的新闻作斗争，新产品线叫“边境光明”，瞄准关心健康的人，这样的努力可能会赶走核心消费群体的一些人——精打细算的高频率的快餐用户，会对业绩有抑制作用。其他的一些人必须对付这一挑战；约翰·马丁在百事内部被重新任命了。在取得辉煌的成就之后，纽约警局面临降低预算、不能根据警员的业绩增长而涨工资以及士气迅速降低等问题，比布拉顿两年前担任局长时面临的挑战更严重。纽约警局很可能要在没有布拉顿的情况下面对这些问题，因为他将在私营部门担任一个职位。判断马丁内斯和他的同事是否面临类似的与他们的组织再造努力无关的绊脚石还为时过早。但不管这三支管理队伍和他们各自的组织命运如何，他们为其他人提供了重要的导航图。

这些再造整个组织的巨大努力提出了最好在开展变革之前回答的问题。

管理问题

1. 再造你的组织的紧迫性到了什么程度？
2. 对变革必要性的认识在组织内部和外部有多广泛？
3. 能否制造一次“危机”，或为变革设计其他的杠杆？
4. 能否辨认出高层领导人和中层管理队伍对变革关注的焦点？
5. 修饰变革能在多大程度上用来作为组织再造过程开始的标志？
6. 能否识别出变革的主题和目标？识别出的主题和目标在多大程度上是根据市场营销调研得出的，组织对此满意或不满意的程度有多大？
7. 能否建立变革的“工具”，如持续的质量改进或再造？
8. 能否提升信息系统和培训的等级以支持组织再造？
9. 你是否准备一旦开始就迅速改变组织的形态，失去三分之一甚至一半最好的命令控制型经理，同时重新定义岗位职责并改变报酬？
10. 你是否真的认为提高一线人员工资的水平对降低整个劳动力成本十分重要？
11. 一旦这些努力做到了，组织要承担超过它今天的能力的位置，有什么新的战略行动？
12. 为了保持变革的努力，要对顾客和雇员作什么样的公开承诺？

在这一章，我们考察了在实际行动中的三个领导人，至少考察了他们的所作所为和取得的成就。而了解以更为成功的倡导服务链管理的人为特征的领导素质和行为同样重要。我们将在下一章关注这一问题。

第 13 章

领导和搞活服务利润链管理

服务利润链将管理思想集中于以下两个重要观点：（1）为发现、需要和确保目标顾客的满意与忠诚做必须的工作和（2）在许多案例中，通过给雇员工作权限和支持所必须的工作向目标顾客传递高价值。如果这很明显，为什么没有更多的组织取得服务利润链的成功呢？通常的解释是领导差距，不能把服务利润链并入核心信念和组织文化，信息过多和焦点太少使组织混乱的倾向，以及缺少通过言语和实例来领导的能力。

我们在例子中所引用的组织的成功都不是偶然获得的。这些成功不能完全归功于出色的计划和设计。这些成功要归功于一小群不同寻常的人，他们明确理解服务利润链所具体体现的关系，应用服务利润链在组织内部建立探查和适应顾客需求变化的能力，认识到在他们的组织中创造的文化会在沉浮不定的将来支持他们。

这些组织的领导人说其他人不说的话，做其他人不做的事，他们的言行表明了他们对组织业绩推动力的关注。而且，他们不断地说，不断地做，这些管理精华经常被人们认为是陈腐和令人厌倦的。每一次服务利润链的领导人做着说着这些事情时，就像在做最重要的事情。例如，沃马特传奇人物萨姆·沃尔顿建立了沃马特，并担任多年领导。

沃马特的服务利润链领导人

与沃马特的官员谈话，参加他们的管理会议，服务利润链的领导原则就显得十分清晰了。自首席执行官大卫·格拉斯以下，沃马特雇员的主要任务是作为“消费者的代理商”进行服务。当沃马特采购员与供应商谈判时，他们以强悍（但公平）而闻名。为什么？当然了，因为他们有世界上最大的零售商在他们身后。但是更重要的是，他们作为消费者的代理商执行任务。他们认为这是为消费者寻求更好的服务，这种风格是其他零售组织的代表不会尝试的。我们应邀拜访刚从沃马特的萨姆·沃尔顿研究所的管理学习班毕业的人，当公司的首席运营官唐·索德奎斯特问谁处于最优先的地位时，他们异口同声地回答：“消费者！”这也反映在沃马特举行管理会议的会议室墙上的大型电子记分板上。它不是用来记录对沃马特销售额的估计，而是用来计算每秒钟为消费者所做的节约。

当然，沃马特为消费者提供的是价值。在这个案例中，价值用“每人低价”和在方便的地方高兴地提供服务来定义。沃马特的领导人是怎样知道消费者想要什么的呢？他们在消费者和直接为消费者服务的人身上花费大量的时间。

在沃马特消费者可能是第一位的，但最明显的是，这是由满意而忠诚的雇员实现的。按照创始人的哲学，沃马特像一个家庭一样运作。第一，自首席执行官以下的所有高级经理每周在商店的员工和顾客身上花 3～4 天的时间，回到阿肯色州的 Bentonville 总部参加星期五的采购会议和星期六的管理会议。沟通是私人的；如果这难以做到，就用遍布各地的公司内部电视网络来代替。公司总部的标语宣传“沟通把我们连接在一起”和“沟通总能产生效果”等观念。

今天的领导人，首席执行官大卫·格拉斯和首席运营官唐·索德奎斯特担任起萨姆·沃尔顿曾经干得非常出色的角色——啦啦队长。每一次员工会议都能振奋士气，不断被沃马特的欢呼声打断（“给我一个W，给我一个A，给我一个L，给我草书……”），许多经理一次又一次地板着脸想重复一些事都不成。经理们和雇员同样都飞向星期六上午的管理会议，所有的雇员和他们的家人都被邀请参加。结果是每周都集合近千人，一起讨论经济审核、新产品介绍、特殊问题等。组织作为家庭的概念并不新。关于沃马特“家庭”最非凡的一点是涉及56万人。可是，沃马特的领导层取得了不可思议的成就，在如此庞大的组织中保持可感知的家庭感情。在西南航空公司也同样如此，尽管用颇为不同的方式展现。

西南航空公司的服务利润链领导层

正如我们在前面看到的，西南航空公司的焦点是为那些需要经常在相对短的距离上旅行，而费用又比自己开车合算的顾客提供高价值。对于这些顾客，航空公司意味着高质量，表现在频繁出发和准时到达。高质量也意味着忠诚的雇员能记住他人的名字，他们在西南航空公司的售票台工作了一定时间，能一字不错地记住数百名客户的名字。因此，西南航空像沃马特一样，能经常用与顾客亲密而又持续的接触替代正式的市场营销调研。

正如我们前面看到的，西南航空情绪化地对待顾客，特别是当顾客苛刻地对待其雇员时。西南航空公司的首席执行官凯莱赫说：“当我们对待一位这样的顾客时，我们对他说：‘由于

你对待我们员工的方式，我们不想再见到你。'" 他是在传播有助于保持西南航空公司员工的满意和忠诚的至关重要的核心信念。他亲自打电话给辱骂西南员工的乘客，传递这样的信息：他们的组织在背后支持员工。

西南航空公司的大家庭里包括24 000多名员工，大约有1 000名是夫妇。（公司惟一的规定是他们任何一位都不能向另一位作工作汇报。）在公司总部陈列的数千张相片展现出：他们花大量的业余时间一起参加凯莱赫组织的晚会和慈善活动。此类相片如此之多，以至于有人谣传相片筹划者正在考虑使他的公司公众化。拥抱是西南航空公司员工的一种正式动作。有人在总部各办公室之间不经意地走动时，常常能够撞见这种现象。来访者渐渐地了解到这些人不是在装腔作势，他们的确相互喜欢。这或许可以解释，为什么他们在同等工资的情况下其生产力比其他航空公司的雇员高20%，也就解释了为什么西南航空公司能向它的顾客传递高价值。而且这也解释了为什么凯莱赫的伙伴巴雷特，拥有顾客执行副总裁的头衔（顾客包括西南的员工），承担保持公司文化的责任。

凯莱赫会告诉你，他最重要的任务是确保组织记住两种最重要的资源：把高价值给那些重视价值的西南航空公司的顾客；在公司组织内部保持一种家庭的感觉。

这两个组织的领导层用服务利润链的原则解释和管理的方式有许多共同之处。考虑到这一点，你就不会感到惊讶，大卫·格拉斯、唐·索德奎斯特和其他人用来对照运作的公司之一是一家航空公司，你会猜是西南，对了。同样，凯莱赫、巴雷特和同事们追踪的是一家大零售商的行动。你又猜对了，是沃马特。这样做奏效吗？尽管这两家公司的竞争对手兴衰沉浮，在1982年到1992年，它们在《幸福》1 000家大公司中的投资回报率数一数二（西南航空公司第一）。多么巧合！

领导服务利润链的管理

赞同服务利润链管理的领导人常常有鹤立鸡群的感觉。第一，他们确信他们的组织能向消费者提供最佳服务。第二，为了实现这一目标，他们知道对员工要有私人的关心，而员工会影响顾客满意和忠诚。第三，他们通过持续地细心关注顾客和雇员的需要来采取适当的行动，付出极大的精力创造和保持核心价值。他们很少担心下一季的收入或增长。领导关心员工，员工关心顾客，顾客带来收入和增长，这就是工作。通过交谈、浏览他们的文章和其他的报告，我们能够描绘出这些领导人的轮廓，为对比其他人的领导哲学和质量提供蓝图。他们的信念和行为使我们能辨别出他们与其他领导人的不同之处，同时我们又无意在这里提供一本完全的组织领导手册。

服务利润链的领导人干什么：提供“额外”

今天我们能获得的许多标准的领导“手册”，强调建立和保持一种文化（顾客导向、以时间为基础、持续改进），实施有效的战略计划过程，保持对市场营销和运作的关注，慢慢在组织中灌输凝聚力，为预期行为提供持续的榜样。我们所举的例子中的组织领导人已经看过这些手册。当然，他们确信这些任务已经完成。

但是，这些领导人为他们的组织带来了一些额外，这些事情难以描述。“一些额外”的核心是对管理、测评和回报的结果导向方式的强烈的信念，关注把一些重要的事情做好的人。但是，这样的解释太简单了。另外，这些领导人能够激励很多人用服务利润链的方针进行管理。他们通过强调一些主题、不

断重复使人听出老茧、以成功的例子鼓舞等方式来实现。

信仰并传达实质内容

牢固把握信念是服务利润链领导人的核心。但不仅仅是信念。我们前面描述的领导人持有信念的模式与一个狙击手击中目标的模式十分接近。他们的信念包括如下：(1) 顾客购买效用；(2) 有正确的态度、适当的激励、合适的培训、一定工作权限以及能关心顾客的员工是设计和提供这些服务的关键；(3) 因为财务业绩是过去业绩的结果，测量方法和激励必须集中于决定将来业绩、顾客和员工满意与忠诚的因素；(4) 听取顾客意见的真正回报不仅在于产生出色的、对目前业绩的结果驱动型的服务设计和传递，而且在于通过保持强大的、适应性的组织文化，不断追求卓越。

这些信念自然导致了在像沃马特、西南航空、服务专家(一家为医院、学校和工厂提供支持服务的供应商)、罗森布鲁斯国际公司（世界上最大的旅行机构公司之一)、Taco Bell 和美国女童子军这样的组织中某些可预测的和违反直觉的对员工、顾客和投资人的领导行为。这些行为在这些组织如何追踪业绩的方法上反映出来。

员工第一

如我们已经看到的，员工在服务利润链管理中需要细心的关怀和赞赏。在这方面没有比罗森布鲁斯国际公司的表述更明确的了。首席执行官罗森布鲁斯喜欢说：“顾客是第二位的”。

这并不意味着该公司忽视顾客。相反，这里的假设是：员工是通向顾客心中的道路，公司的顾客会一次又一次经过这条路。把员工放在第一位需要管理者用超常的时间与员工一起在服务的第一线，亲自领导开发工作，身先士卒地为提供更大的工作权限而设计职位，而且为第一线员工取得更大的成功引入技术和其他支持程序，并实际地支持提高工资，作为降低与收入相比的劳动力开支的方法。

把时间用在第一线上

我们的服务利润链领导人花很多时间与员工一起工作和谈话不是偶然为之。服务专家公司的波拉德主席和他的同事每年至少用一天的时间清扫顾客的厕所和医院的手术室。正如波拉德所说："这使我们记着我们的生意是什么……不管我们的职位是什么，我们还不至于忙到不提供服务。"对那些日子的回忆是生动的；在波拉德的案例中，他从不忘记有一次，一位不礼貌的医生在他面前打开手术室的门，他不能或不愿相信波拉德刚刚打扫完这里的卫生。所有人都记得许多这样的经历，作为业务单位经理，当他们定期地在培训班上亲自为医院和学校监护人员提供点心时反应极其强烈，从没有人为这些人提供服务，更不用说他们的经理了。这些行为立竿见影的结果是，资深管理者对方式、装备和材料的重新设计高度支持，不仅使服务专家公司的管理者在监督一线员工的工作上更有效率、更成功，而且帮助他们像在工作中一样保持尊严。

组织的领导人能花多少时间用于这些活动？应当与在整个组织内传送信息的时间一样多，因为员工在服务顾客的第一线，所以管理者的基本任务是为那些向顾客提供服务的人服务。

领导个人发展

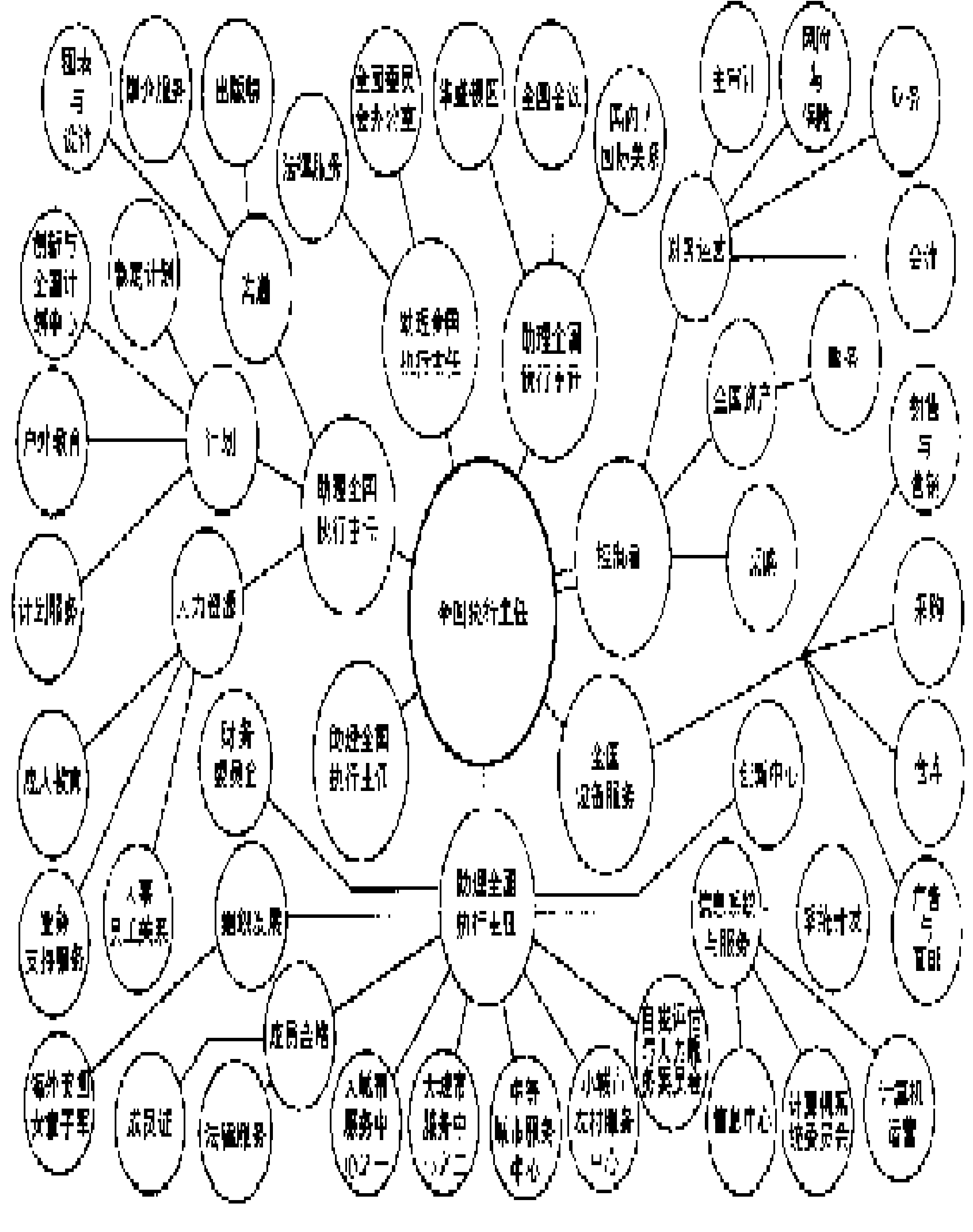
除了花大量的时间用于一线，这些领导人还亲自投入对有发展前途的管理者的培养。罗森布鲁斯和约翰·马丁各自定期领导为新经理们开设的研讨班。但是在服务专家公司的教学工作更需要献身，那里的规则是"如果一个经理太忙不能学习或教学，那么他也就太忙而不能成为服务专家公司的一个经理"。波拉德主席亲自树立榜样，定期在公司的高级管理课程中授课，这是公司提供的广泛培训计划的最高层次。另外，他还领导了一个项目，要公司的经理们阅读讨论管理学和哲学的一些书籍，这发出了一个信号：赋予教学和学习更高的优先权。在最近一次董事和高级经理的进修中，波拉德热衷于组织一小群人围绕他精心设计的问题讨论，参阅了大量书籍。

美国女童子军（GSUSA）及其 330 个委员会，包括近 5 000 名志愿委员，是世界上最大的领导能力培训机构之一。GSUSA 的志愿者领导人，包括数千个小组领导，从没有领导经验。这就要求全国总部的工作人员开发广泛的培训材料和设备，使这些领导们不仅能学习领导艺术，而且能确定他们的业绩目标。结果编写了 126 页的指导手册，这本手册也能使许多营利组织受益。这正是彼得·德鲁克把 GSUSA 贴上了世界上管理最好的组织之一的标签的原因。

支持更大的工作权限

服务利润链领导人支持为员工设计工作权限更大的职位，把投资引向扩大职位与职责的技术和组织设计。

由于 Taco Bell 面临缺少有才能的饭店经理来充实其惊人的增长，所以该公司发起了一个项目—— TacoBell小组，通过这个项目，鼓励由培训合格的雇员组成的小组在他们的培训经



图表 13-1 循环组织网

理的指导下承担更大的责任。在方便决策和降低管理报告要求的TACO商店级信息系统的支持下，Taco Bell发现自己管理的小组有助于挑选、培训和锻炼它们的成员；编制日程工作；管理现金；并能比配备传统人员的商店更有效地革新技术。通常情况下，小组成员互相培训所有的工作，时不时地交换工作以减少厌倦感。其中有个小组开发了名为“成为岗位高手”的技术，并传授给了其他商店。在营业高峰时间，小组的领导人成为指挥官，把商店中各个工作的专家派到“战斗岗位”，这样使传统商店的能力增加了40%。前任首席执行官约翰·马丁，把自我管理小组描述成“对雇员和公司的双赢建议”。

美国女童子军用圆形的组织“网”替代了更传统的形式，如图表13－1所示的例子，为适应经常的职位轮换而设计改善该组织的长期发展，支付雇员的工资。该组织也反映了当时的行政领导弗朗西斯·何塞贝恩的信念，垂直“提升”的概念和报告关系必须被抛弃，以利于总部组织的能力能够反映出所处领域的发展变化。

服务专家公司制定的清洗病房的八步骤过程隐含了医院的病房清洁工职位的扩展。正如波拉德所说，“医院里的病房清洁工不仅要清洗地板……而且要关心病人的幸福……”他们不是传统医院里默默无闻的、不为人知的卑微的劳动者，公司鼓励他们在进入病房时向病人问好，询问他们是否舒适，确保病人对病房的要求能实现。为了提高生产率和保持尊严要鼓励病房清洁工人打破传统，公司仔细地进行再造工作，提供方法、材料和装备，以确保成功，建立自尊。在西南航空公司我们能够看到增加工作权限最直接的影响，该公司清晰地展现了紧密团结的组织能获取比同行业平均水平高20%的生产率。秘密是什么？宽泛地界定职位的传统，例如前台人员能提包、机舱服务员定期清理机舱。每一个成功的工会谈判中都保持下来这

个传统，每项谈判合同中都包括这样的词句："……那些职责历史上由……执行。"为什么雇员同意有这些措辞的合同？因为西南航空的领导人确信工作中不会发生滥用职权的现象，工作生活的质量总体上很高。

通过增加工资降低劳动力开支

上面描述的信念理所当然地支持以下观点：增加工资是降低与收入相关的劳动力成本的最好方法。这种哲学长期以来统治了西南航空的劳资关系。一位高级经理说："我们以这样的观点处理谈判，我们要支付我们能支付得起的。"结果如何？劳动力成本以每座位一英里来算是各大航空公司最低的，给了西南航空不可战胜的竞争优势。

同样，如我们在第12章里所见，在Taco Bell，通过扩展工作，去除整个管理层次和提供技术以及其他支持，来改进一线管理者的效率，TacoBell能够降低一半的管理成本，(过去，在有些情况下，公司要为范围窄得多的工作支付超过目前两倍的工资。)却产生出了前人力资源副总裁比尔·本西尔（Bill Bensyl）所说的"无法替代的价值"。

在奉行服务利润链原则管理的组织中，使员工更有效地完成工作和增加工作持续性的努力的首要意义是，确保顾客能够得到很好的服务。

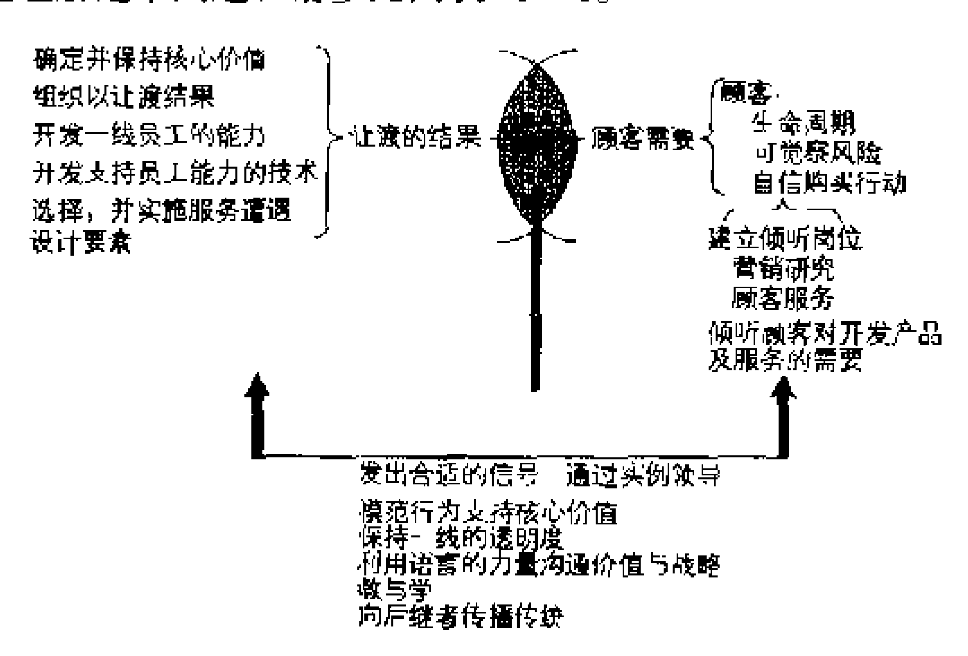
投资于顾客

对服务利润链的深信不疑导致许多组织作出了大量努力，投资于辨别顾客和了解顾客的需求，用价值等式来界定，并长期保持有价值的顾客。

辨别需要

Taco Bell 整个组织结构和战略的再造是由一项市场营销调研引导的，辨别该连锁店的目标顾客：精打细算的、高频率的快餐用户和他们的需要，(快餐要快，订购要精确，要清洁，要控制温度)。服务专家公司为满足医院管理人员在管理辅助职能时对持续性的需要，重新界定一线管理职位以激励相邻的医院“分享”出色的管理者，这就使得公司能对出色的业绩做出奖赏，并在更长的时间内留住优秀的经理。美国女童子军资助了大量研究，研究面对现代社会压力日益增长的女孩需要的变化，反映出该组织努力帮助每个女孩满足她所有的潜在需要。

这些组织和我们研究的其他组织根据顾客寻求的结果、过程质量、产品/服务价格和可达成本辨别顾客的需要——总而言之，就是价值等式建议的程度和范围。目标是确保在顾客需要和组织能力之间有实质性的契合，这些组织的领导人都清楚地理解这个问题，请参见图表 13－2。



图表 13－2 确保顾客需要和组织能力相吻合的领导人角色

确保保留顾客

在Taco Bell，他们将顾客满意度的周期性调查称之为“满意网络”。在服务专家公司，是每年一度的顾客评估，公司的机构客户评估经常性检查的结果、生产率测量和相对于预算的总成本。在沃马特，是大门口的年长市民的问候和对公司零售顾客的低价保证。在GSUSA，包括对女童子军委员会的审计，以确保委员会坚持组织应服务于姑娘们的需要这一原则。不管这些方法怎么称呼，它们代表了投资保持顾客的努力。至于为顾客花钱不算什么问题。这些组织的领导人清楚地知道，这比投资于离去的顾客要节省得多。

这样的努力不一定涉及正式的计划。西南航空的员工都理解：他们可以以超出常规的方式为忠诚的顾客服务，而公司会认可他们的努力。在日常工作中这也是一个基本原则，以我们在奥斯丁机场所观察到的一事为例：有一位常客迟到了，飞机已满座，入口刚刚关闭。看到顾客的痛苦，机场的管理者毫不犹豫地登上飞机，购买某人的座位，把这位忠诚的顾客送上路。他凭什么决定以这种方式花费航空公司的钱？对顾客个人的熟悉，并知道他每年在西南乘机近300次。这是一项投资，其巨额回报是顾客的忠诚和口口相传的影响（如这件事）。

保持影响行为的测评和奖励行动

服务利润链领导人坚信测评和报酬的方式比结果更能反映增长和盈利能力的驱动力。所以，我们看到缓慢而又持续的从传统业绩测评如投资回报、收入增长和盈利能力转向更为适宜的顾客及员工满意和忠诚的测评方法。这种转变很多年来在那些使用“钱生钱”的测评方法的组织中难以看到。正如我们看

到的，非金钱的测评方法的可信度是一种挑战。

如果测评和报酬在组织中从上至下都是一致的，我们在第10章讨论的“平衡记分卡”测量方法就有必要应用于所有层次上的业绩测评。这样做有助于确保高级管理层不会在宣传顾客服务、顾客和员工满意的重要性的同时，又在事实上实行“利润工厂”。在我们抽样的组织中，其领导人有一种模糊的观念，认为利润会随着执行良好的非财务措施而来，这还需要耐心等待。这有助于解释如图表1－3所示投资者投资长期的增值。

沟通信息

萨姆·沃尔顿向每一个在沃马特聆听的人宣传作为“服务领导人”的管理者的重要性。管理者不仅要听，而且他们要领导沃马特跃升为零售业之王。这一概念与服务专家公司领导人的思想不谋而合，前首席执行官波拉德挑选他的接班人时，最注重的特性是有“一颗仆人的心”。在西南航空公司，管理层积极获取凯莱赫称之为“心灵的光泽”的东西，不仅在挑选新的雇员加入其“家庭”时，而且在决定服务哪些城市时都是如此。

在我们抽样研究的领导人中，弗朗西斯·赫赛本（Frances Hesselbein）在担任美国女童子军的执行官期间，在作为领导人影响组织其他部分和发现沟通价值的微妙方法等方面最有特色。认识到角色模式对组织至关重要，赫赛本对她的外表、表达能力和领导方式十分注意。她理解信号和语言在领导有效的服务“利润”链中（非营利组织）的重要性，尤其在她努力把一个被人们认为传统的和越来越无关重要的组织转变为满足现代城市和市郊姑娘们的组织时更是如此。赫赛本说：

> 语言的力量在这项工作中十分重要。人们往往认为我们是传统的组织，我力图让他们记住我们是有重要传统的现代

组织。当人们说童子军时，我指出我们是女童子军，不要混淆为男童子军。当人们，包括我们自己组织中的一些人，认为出售点心是商业活动时，一些人必须提醒他们这是姑娘们的活动。我们所有的人不得不持续地提醒自己这个组织的基础是已经发生了变化的生活。

作为这项努力的一部分，赫赛本重复组织管理的三块基石："关注使命、价值基础和人口统计驱动"，一天几次，每次用一种声音传递强有力的信念。为了给这些词语提供实际意义，再次加强努力创造新的计算机应用和数学计划，以反映"新"女童子军具有姑娘特征的现代兴趣和需要。第二块基石是通过广告更巧妙地与公众沟通，一直将广告设计为展示种族的多样性，无论何时在各种活动中都把姑娘们拍摄成这样。这样做很费时间，但是加入的少数民族成员慢慢地以每年两位数增加；组织的面貌逐渐改变了。

不断增加的证据说明，上面描述的行为不仅仅在直觉上吸引人。事实上，能为长期的财务业绩作贡献。

把组织文化、业绩和服务利润链联系起来

几年以前，我们中的一位完成了一项意在识别组织文化和业绩之间关系的研究。研究包括了分布于19个行业的200家公司，基于与许多首席执行官的面谈，研究始于这样的信念：组织的业绩与组织文化的力量直接相关。开始是对这种关系不抱希望的检查，结果是加强了内含服务利润链思想的重要性，并影响了我们对服务利润链原则指导下的组织领导人的任务的思考。

为了测量文化的力量，我们调查了我们的公司每个主要竞

争对手的六位高级经理的意见。用销售额增长、投资回报和10年以来的市值来衡量业绩。

我们花了一年时间来收集这些数据，我们热切地等待分析结果。我们发现，令我们失望的是，在文化和业绩之间没有我们所界定的可测量的关系。

我们没有抛弃数据，把一年来的工作一笔勾销，而是决定研究各行业中的10对竞争公司，所有公司都有强大的文化，但是每一对公司的业绩差别很大。我们的发现使我们得出结论，我们的时间毕竟没有白费。

业绩好和业绩差的公司都有强大的文化，其差别在于每个公司适应改变着的环境的能力，不论是法律、技术、社会还是竞争方面的变化。适应能力最重要的指标是，管理层坚持一系列强调把效用传递给各种顾客的核心价值，尤其是将顾客和员工作为把利润传递给所有者的组成部分。我们浏览公司文件，面谈，并以我们研究的每个行业的财务专家的观点进行检查和确认。他们使我们得出如下结论：（1）强大的文化不如适应性的文化能赢得一致；（2）适应能力是“管理层思想的一种状态”，由一系列核心价值产生，包括强调变化的重要性；（3）积极实践这些核心价值并引入保持适应能力的策略的组织不仅极大地增加了长期保持高水平业绩的机会，而且增加了从一个领导人到另一个领导人成功过渡的机会。

在许多组织中，保持适应能力的选择策略是持续的质量改进，强迫一个组织与最好的做对比以保持其思想不狭隘。换句话说，正如我们看到的，热衷于听取顾客意见和把他们的意见“注入”产品和服务开发过程。的确，这两者轻松地适合了服务利润链管理的框架，暗示这种哲学提供了获取适应性的、然后是高水平业绩的文化的重要方法。

管理问题

这里描述的领导人行为提供了与其他信念和行动对比的基准。但有一个警告，我们的领导人在生活和传递核心思想与目标的个人风格上不能差别太大。为了有效率、领导风格必须是自然的，同时领导人也对此感到舒服自在。组织最底层的成员有时能感觉到领导的做作。然而，提起这一点，在我们各种各样的描述中一般建议领导人做什么和如何做比任何一种个人风格更重要。我们向管理者提出了几个重要问题，其中一些是：

1. 组织的核心价值（广泛共享的）是否已经清楚地辨别出来？
2. 这些核心价值是否有效地强调支持顾客和员工的需要？
3. 组织领导人所做的每件事，说的每句话是否出于精心设计，以传达发现目标顾客的需要、保持其忠诚、给员工以一定工作权限、支持满足顾客需要的必要权力等事务的重要性？
4. 采取哪些步骤确保核心价值每天都被“使用”（例如，通过把“顾客意见”的信息应用于新产品设计），以及用于更具战略意义的决策？
5. 通过诸如领导的榜样、标语、广告、甚至有形设备的布置等方式做了哪些工作传递核心价值？
6. 领导层对其职责的重要性理解到什么程度，是否足以确保组织关注一些服务利润链概念，包括强调为顾客提供的效用、工作权限和支持传递这些效用的第一线员工？
7. 做了什么工作来鼓励所有的高级经理将大量的时间用于顾客和员工？

8. 在组织领导人的态度和行为方面，强调教学、聆听和学习的程度如何？
9. 所有层级上领导对那些其行动会表现核心价值、其结果行为暗含了服务利润链的人是否都有清楚的认识？

总之，我们在本书中提供的问题组成了令人生畏的问题列表。其中有些问题对某些管理者根本不重要，为了有助于有效地利用这些问题，我们下一章将阐述在达到服务利润链管理方面审核组织进步的问题。

第 14 章

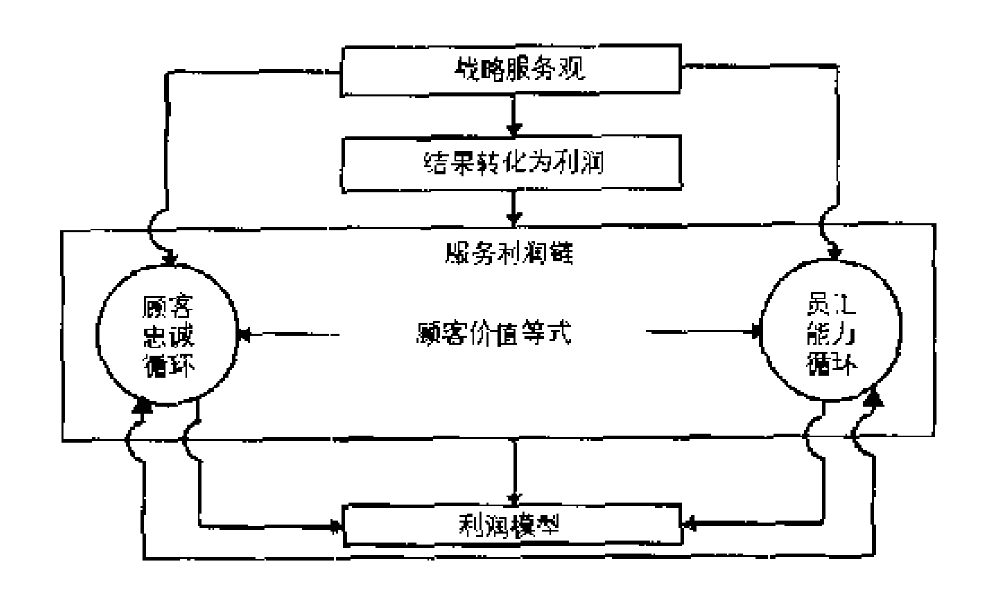
服务利润链成功管理审计

我们相信，本书各部分描述的经理们所实践的这些观念就像一个全面的成功范例。这是一个综合考察或“模型”，说明了一些杰出的服务企业如何取得令那些“干的还不错”的竞争对手黯然失色的业绩。模型包括许多复杂的关系。然而，先前提及的企业领导人或管理者已经证明了能在行动的基础上理解和运用这些复杂关系。

我们在最后一章的首要任务是把能描述此种管理典范的最重要关系组合在一起。图表 14－1 中描绘了战略服务观、员工能力循环、价值等式、服务利润链中顾客忠诚循环、利润模型。

许多管理者大“谈”服务利润链管理，而不去实践它。为什么？在一些事例中，那些不愿付诸实践的人首先并不真正相信自己所谈论的观点。另一些人要承担自己不愿承担的责任，如在“还不错”的服务战略观上建立的组织和为实现战略而设计的一系列不切中要害的政策和实践，他们没有意志力或耐心来管理要取得出色的业绩所必须的转变。对于上市公司，股东们可能没有足够的耐心等待转变。

然而其他领导人缺乏全面的“杠杆”用来启动变革。基准（Benchmark）提供了这些杠杆，给出管理者最重要的改进机会的建议，并为建立行动优先等级提供基础。这就是我们用实



图表 14－1 服务利润链管理关系的轮廓

施服务利润链管理的组织的成就所建议的基准，以及用这些基准提供的审核方法来结束本书的原因。

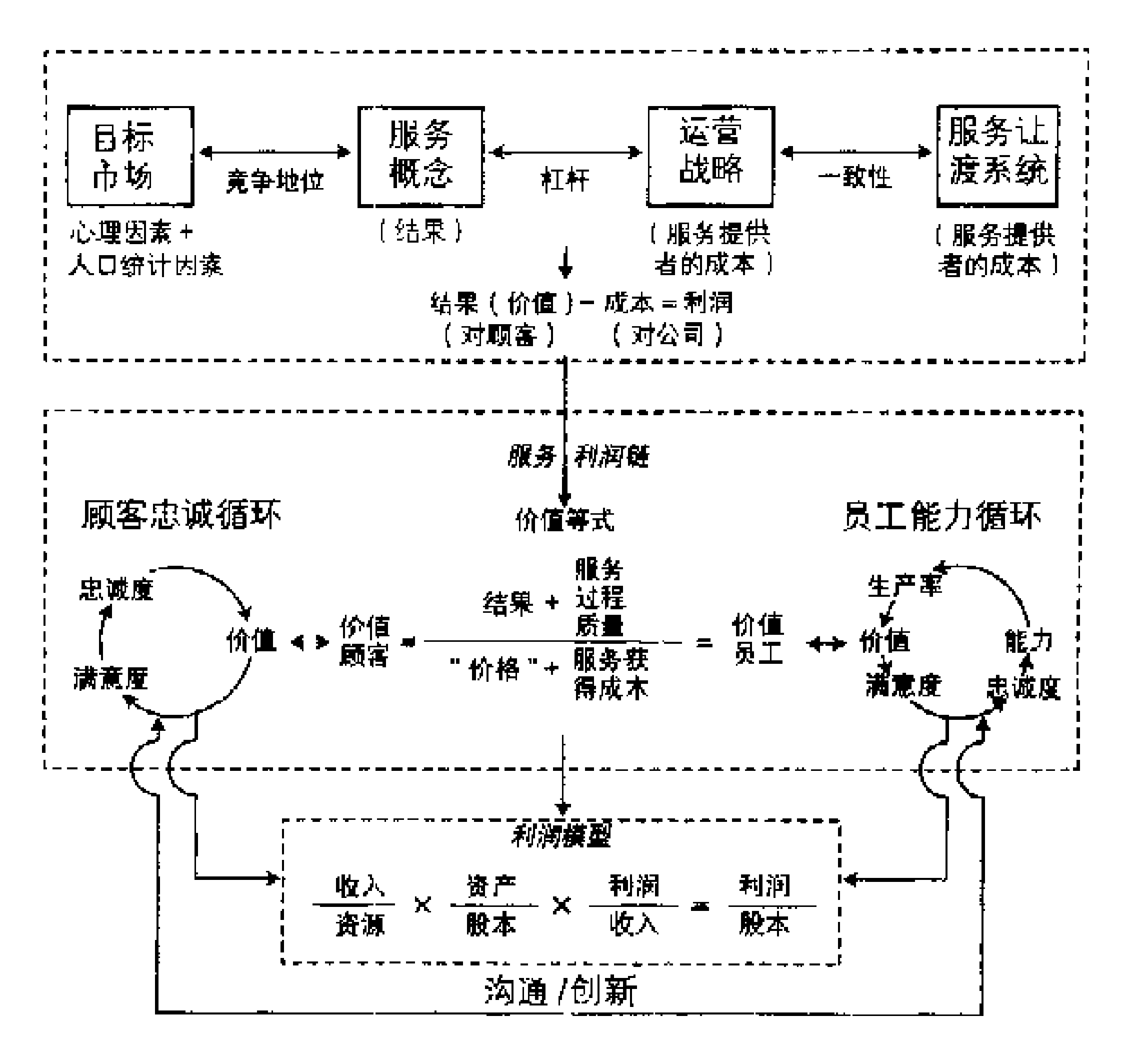
正如我们看见的那样，成功的范例始于领导人。

领导人＝核心

一些梦想家，通常在一个行业中不超过一两个人，能预想出如图表 14－2 所示的服务利润链模式的全面模型。他们是能"获得它"的人，而其竞争对手却从未做到。这些竞争对手浪费大量时间用于探寻为什么这些极其成功的对手能做到他们不能做到的事。

直觉公司的库克，罗森布鲁斯国际公司的罗森布鲁斯，服务专家公司的波拉德，Banc One 的麦考伊，英国航空公司的马歇尔爵士和西南航空公司的凯莱赫是其中一些能够用一种或

多种方式阐述服务利润链模型的人。他们知道哪些重要，哪些不重要。他们仅仅关注要点。如凯莱赫所说，他最重要的工作是使西南航空公司的每个人相信要做同样的事。



图表14－2 详细的服务利润链管理关系

战略服务观＝定位、杠杆作用和一贯性

这里有一个小问题，在这些组织管理者的思想中哪些是目

标顾客，哪些不足。例如，直觉公司不为着迷于不可思议的应用程序的计算机迷生产个人财务软件。它为那些对使用个人计算机不那么自信的人创造产品。以这种方式，把自己定位于满足这个子市场的潜在用户的需要，使其与强大的竞争对手微软区分开。然后它用生产和分销的成本影响让渡给顾客的价值，通过以下手段：(1) 雇用较难找到的软件工程师，他们乐于制造初学者和初用者可以理解的产品，(2) 仔细调研市场，了解顾客的需要，(3) 提供出色的售后服务，(4) 主要依靠现有用户众口相传的推荐来推销产品，这种方式相对便宜。只有通过创造一个吸引人的工作环境，吸引技术（服务）代表更长地呆在其职位上，才能提供一贯的高质量服务。

同样，罗森布鲁斯国际公司瞄准团体旅行市场，在此市场上客户组织不仅需要旅行雇员的优质服务，而且需要快速订票，需要控制费用的手段，并在必要时，在膳宿供给紧张时需要得到优惠，这些是所要追求的目标。公司努力发展目前的旅行账户管理能力，用成本来影响效用；与航空公司和其他订票系统保持友好关系；对旅行代表进行广泛的举止培训，从而实现这些目标。通过细心的挑选、发展、识别和报酬系统，也鼓励旅行代表提供一贯的高质量服务。作为慎重考虑的战略服务观念的结果，该公司能够为自己在这个进入壁垒少、建立顾客忠诚手段有限的行业中形成清晰的竞争地位。

马歇尔爵士通过围绕为国际商务旅行者提供效用、重塑英国航空的战略服务观念来逐步改造该组织。这不仅包括核心效用，如准时执行，也包括方便服务，如机场淋浴和飞行中的服务，这使英国航空与竞争对手区别开来。然而最重要的是，对员工再次培训，再次强调顾客服务和服务方式的重要性，为一线员工提供更大的工作权限和支持，使他们能够低成本地送去更好的服务，并为英国航空提供更大的“杠杆作用”。用识别

和报酬程序设计来增加员工对工作的满意和忠诚。结果，企业能够在以前不满意的顾客的头脑中重新建立自己的形象，并通过使新战略与服务利润链行动相联系，提供使公司顾客成为该行业中最忠诚顾客所必需的一贯的高水平服务，建立起顾客满意。

服务利润链＝价值、满意和忠诚

战略服务观的杠杆作用转化为服务提供者的利润。因为它部分基于为顾客创造效用的价值，它提供了在服务利润链的核心上与顾客价值等式的直接连接，见图表14－2。我们前面列举的组织对此有清晰的理解。例如，Banc One并不是美国成本最低的银行。通过瞄准零售和中小规模的商业客户，它寻求的是向这样的客户传送效用，他们渴望优质服务、基于长期关系的快速贷款决定和方便的银行业务与相关服务。通过赋予地区经理不寻常的权力，尤其是零售银行业务决策，公司能够理解顾客需要什么，如何在当地采取行动来满足。最近，由于处理信息时需要达到更高的经济性，以及在与快速联合的竞争者的竞争中需要提供更高的一致性服务，Banc One集中了一些需要更高经济规模的功能，努力满足顾客而不计成本。在实行过程中，它努力增加传递给目标顾客的价值。这种价值也可以通过一群能与企业瞄准的某类顾客建立和保持长期关系的管理者来获得。

麦考伊和Banc One的其他高级经理长久以来清楚理解在“本地”层次上对员工能力的需要，包括决策的权力和成功决策需要的支持，甚至在一家资产超过900亿美元的银行里也是如此。结果是这些政策产生的能力循环直接增进了员工满意和

忠诚。这又直接导致了顾客满意循环，这主要是由银行给以前渴望优质服务、而不仅仅是最低成本的顾客提供的高价值服务来推动的。如图表 14－2 所示，员工满意和忠诚与顾客满意和忠诚的直接联系对服务利润链的成功管理至关重要。

同样，在服务专家公司的机构服务分部，设备管理者为提供给医院、学校和工业公司的一揽子支持服务负责，被授予权力以便管理自己的业务。如我们前面看到的，为了与设备管理者为之服务的组织保持长期的稳定关系，同时扩展设备管理者的工作，服务专家公司让它最出色的设备管理者负责两个或更多客户的设备。这增进了管理者与客户的关系，提高了给客户的价值，并增加了客户的满意度和忠诚度。结果，工作更长的持续性使该公司能够寻求提供更高价值、更低成本、更高生产率和为客户寻求的所有效用服务的新方式。这为公司带来了在一个进入成本是水桶和抹布的行业中无与伦比的地位，服务有选择的客户。

利润模式＝顾客价值对提供者的成本

顾客愿意为战略服务观和服务利润链中的价值等式带来的效用而支付的价格是利润模式的决定因素，如图表 14－2 所示。这有助于解释为什么 Banc One 一次又一次成为美国投资回报率最高的银行之一，为什么服务专家公司的平均股息之高 20 年来居于各大公司之首，为什么英国航空公司近年来成为世界上最有利可图的空运公司，以及为什么西南航空公司在同一时期能连续成为最盈利的美国航空公司。

这些组织在各自的行业中并非最大，仅仅是利润最高。这

进一步证明了服务利润链的管理思想：员工满意和忠诚与顾客满意和忠诚的直接联系能明显影响利润。

执行服务利润链管理审计

图表14－3所示的审计是按照图表14－2中模型的各方面组织的。对于每一方面，我们观察了数百家服务组织的实践，以一种旨在帮助任何组织的管理者校准现行实践的方式来阐述。出于这种考虑，根据我们在应用审计方面的经验，认为应该通过五个步骤来完成。

确认组织单位

审计可以应用于一个个组织或组织的任意分部或单位。要是分部和单位有卓越的业务，审计应用得越具体，则意义越大。在一些案例中，审计在整个组织和它的各个单位中分别进行是十分有用的。

评估重要性

在对一个组织和其他组织的活动进行对比之前，先请有关的管理者给组织中要审计的各个方面进行重要性排序是很重要的，例如，使用标尺从7（最重要）到1（最不重要），从而使审计工作符合各组织不同的要求。这一步骤的“被迫选择”法常常产生最有用的结果。要允许管理者对有限的方面给出任何一个排序（例如，在图表14－3中描述了44个方面，允许管

理者给出不超过 7 个或 6 个)。

评估当前实践

在图表 14－3 中为每个方面提供了基准。与 7 相关的基准反映本书前面描述过的实践。在我们的标尺上与 4 相关的陈述大致相当于我们描述为“还行”的实践。描述“拙劣的”实践的陈述(在我们的标尺上与 1 相对)是基于我们对其他组织的观察。

要求每个完成审计的管理者提供他对组织现行实践的看法,并对实践再次排序,从 7(非常高)到 1(非常低)。

测量差距

一旦完成重要性和现行实践的评估,就可以计算出每个方面的效用的平均值(和平均偏差)。在重要性上排序很低的项目可以考虑从下一步剔除出去,除非有关管理者的意见不同,如计算平均偏差所示。如果在一些方面有很大的不一致,那么明智的选择是集中被调查的管理者找出不一致产生的原因。

管理者把其组织的实践评估得很高的方面也可以不予过多注意。

建立优先等级和采取行动

注意的焦点应集中在组织认为很重要而又业绩不佳的方面,即那些在重要性等级中减去现行业绩的等级之后产生负数最大的方面。对这其中的任意一个都需要进一步的研究、讨论和采取行动。

最后的话

出色的服务管理，给目标顾客传递高价值，是每个组织应该做的。在实践当中一些组织比另一些做得更好。事实上，只有少数组织才能达到这一目标。为什么我们如此确信是这种情况呢？

因为我们有独一无二的机会，对50多年来管理服务组织和制作教学案例的材料进行收集整理，又对数百个服务公司的广泛实践进行了观察。我们的教师是数百名为本书提供灵感的管理者。根据前面例举的组织中的教师、学者的精神，我们把他们的经验传授给我们的学生——通常是实践者，他们能够把这些经验应用于真实世界提供的最严酷的测试中。

我们的"学生"取得的成功使我们确信，体现在服务利润链中的观念可以复制。他们的成就反映在其他人渴望的增长和利润水平上。但是更重要的是，他们实现了的达到顾客和员工的高度满意和忠诚等目标的方法，确保他们能够在将来持续传递出色的效用。在我们进一步学习服务利润链管理正在改变的领域时，他们将继续"教育"着其他人。

以下的项目包含了本书的要点。这些项目的设计能使你把本组织的服务利润链管理实践与其他组织相对比。对于每一项目，管理实践的描述都与一个7点标尺的1（很低），4（中等）和7（很高）相联系，这样使你能：(1) 给你的组织划分等级；(2) 提供一些改进的机会。

制定战略服务观		
1. 目标顾客	经理们应用多种多样的形容词描述目标顾客。 大多数经理能够用人口统计学特征描述目标顾客。 大多数经理能以同样的心理学和人口统计学术语描述目标顾客。	
2. 业务定义	大多数经理用服务和产品来描述业务。 大多数经理用提供给顾客的效用来描述业务。 大多数经理用提供给顾客、员工、投资者和其他重要组成者的效用来描述业务。	
3. 运营战略	战略、政策、组织和控制反映行业实践。 在设计运营战略时，努力为顾客创造价值。 只赞成用较少成本为顾客提供更大价值的行为。	
4. 运营焦点	寻求所有的顾客：努力为所有顾客创造价值。 努力为目标顾客创造比其他顾客更高的价值。 不适合目标要求的潜在顾客不鼓励使用服务/产品包。	
5. 顾客细分	并非所有的顾客都有相同的需要和行为，对这一点有共识。 应用广泛的市场营销调研辨别各细分顾客群的需要和行为。 细分顾客群的需要和行为，用价值等式要素来辨别和分析。	
6. 服务设计	鼓励员工提供优质服务。 将设施和系统设计成有助于员工在预算和利润计划内提供优质服务。 运营战略和服务让渡系统的所有方面都根据价值等式来设计。	
7. 服务改进	一旦顾客有抱怨和反馈，就改进服务。 根据市场营销调研的结果改进服务。 用价值等式各要素跟踪变化着的顾客需要，以效用为基础实施服务改变。	

图表 14-3 服务利润链管理审计

续前表

<table>
<tr><td>8. 价值提高</td><td>为了提高价值，将价格降到最低水平。
为了提高价值，避免降价而尽可能提高服务水平。
任何价值提高都用相对于成本提高的程度来衡量。</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">实践潜力基础营销</td></tr>
<tr><td>9. 顾客终身价值</td><td>没有（或很少）努力辨别顾客终身价值。
顾客终身价值依据顾客与公司有关系期间发生的购买来计算。
顾客终身价值根据顾客与公司有关系期间中的购买和忠诚顾客向非使用者推荐带来的价值计算。</td><td></td></tr>
<tr><td>10. 吸引/保持顾客的努力</td><td>全部市场营销预算用于吸引新的顾客。
市场营销预算的一小部分（20%或更少）用于保持现有顾客。
市场营销预算的相当部分（40%或更多）用于吸引新的顾客和保持现有顾客。</td><td></td></tr>
<tr><td>11. 倾听职位的使用</td><td>与顾客接触的一部分人收集数据，但缺少组织。
顾客服务提供有关顾客关心和满意的最系统的信息，传递给组织的其他部分。
把销售代表、顾客服务、投诉信和其他来源获得的数据加入有关忠诚顾客的信息。</td><td></td></tr>
<tr><td>12. 顾客潜在要求实现的比例</td><td>对顾客潜在购买由本组织实现的份额不了解。
进行一定努力以购买的频率和规模辨别顾客购买。
通过增加交易频率、规模和利润以及与顾客的长期关系来增加潜在顾客购买的份额。</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">管理顾客满意周期</td></tr>
<tr><td>13. 首要目标</td><td>组织的首要“外部目标”是使利润最大化。
组织的首要“外部目标”是使现有顾客的忠诚最大化。
组织的首要“外部目标”是以对将来顾客忠诚产生正面影响的方式使顾客满意最大化。</td><td></td></tr>
<tr><td>14. 定义和目标</td><td>没有定义顾客满意和忠诚；也没有为此设立目标。
已经定义顾客满意和忠诚，但没有为此设立目标。
已经定义顾客满意和忠诚，并为两者设立了目标。</td><td></td></tr>
<tr><td>15. 测量方法</td><td>没有测量顾客满意和忠诚。
测量顾客满意，但没有将其与顾客忠诚相联系。
顾客满意和忠诚都进行了测量，并建立了两者的联系。</td><td></td></tr>
</table>

续前表

<table>
<tr><td>16. 奖金和赞扬</td><td>对获得高顾客满意度的员工没有明确的赞扬和奖金。
对获得高于平均水平的顾客满意度的员工给予有规律的赞扬和奖金。
只有获得完美顾客满意度的员工才能给予有规律的赞扬和奖金。</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">建立一线能力</td></tr>
<tr><td>17. 管理沟通与行动</td><td>管理强调顾客服务的重要性，但一线员工认为他们无权实现这种承诺。
管理包含了一线员工“有权”的思想，但员工不理解它的含义。
管理强调顾客服务的重要性，并努力建立能力去实现。</td><td></td></tr>
<tr><td>18. 建立合适的一线能力水平</td><td>仅有少量努力用于确定组织顾客服务战略所需要的合适的一线能力水平。
关注一线能力，但员工对他们的权限缺乏清楚的理解，感到他们没有得到合适的支持。
一线能力，包括职权、限制、支持技术、培训和赞扬，用战略来校准、清楚地与员工沟通，并实施。</td><td></td></tr>
<tr><td>19. 挑选一线员工</td><td>一线员工基本按他们的技巧来挑选；只有一小部分（少于10%）来自现有员工的推荐。
一线员工基本按他们的态度来挑选；只有一小部分（少于10%）来自现有员工的推荐。
一线员工基本按他们的态度来挑选；有相当部分（高于20%）来自现有员工的推荐。</td><td></td></tr>
<tr><td>20. 对一线员工的支持</td><td>明确界定工作任务和限制；支持用运作它所必须的技术和培训来定义，并提供给员工。
授予一线员工向顾客传送效用的权力；并为他们提供成功完成任务所需要的支持（技术和培训）。
授予一线员工向顾客传送效用的广泛的权力；支持广泛的定义，包括技术、培训和按业绩付薪水；员工评估并帮助设计支持计划。</td><td></td></tr>
<tr><td>21. 努力的程度和范围</td><td>到现在为止，改进我们组织中过程质量的主动性不高。
改进质量的主动性集中于过程的再设计或再造。
质量改进主动性的范围反映了为顾客提高价值的目标；这包括传递的效用，可达服务的顾客、成本和最终价格。</td><td></td></tr>
</table>

续前表

22. 领导和保持努力	在我们组织中没有保持过程和质量改进的主动性；领导的变化或领导人失去兴趣是原因之一。 在我们组织中过程和质量改进的努力在持续，尽管这样做没有得到赞扬。 在这个组织中过程和质量改进成为日常工作的一部分；管理者不断地要求第一线员工和中层管理者在进行每一个重要的决定时认真考虑。	
23. 参与	我们的过程和改进的主动性由最高管理层控制；在“同一条船”上的一线员工和中层管理者作用很小。 我们的过程和质量改进的主动性限制了成功，因为中层管理者没有有效地参与设计和执行。 尽最大努力让一线员工和中层管理者参与；保证没有人因为过程质量的改进而失去工作。	
24. 努力的目标	质量过程改进的主动性集中于改变我们做事的特定方法。 质量过程改进的主动性意在鼓励我们改变我们解决问题和一起工作的方法。 质量过程改进的主动性意在改变我们组织的文化，包括对最优化实践保持更高的敏感性。	
	管理多网点网络	
25. 服务让渡系统评估	对服务让渡系统很少从提高服务提供者的效率和士气的出发点来系统地考察。 对服务让渡系统进行了再设计，强调通过引入限制服务提供者判断的机会和需要的技术来确保质量。 服务让渡系统不断用使服务提供者更高效和对工作更满意的方法来监督。	
26. 多网点网络的标准化	我们的组织在对多种多样的运营单位的运营标准化问题上有困难。 除了服务提供者可能不能进入我们的运营单位的限制之外，其他的都被清楚地定义和控制。 定义了服务的核心要素，并要求每个运营单位做到；除此之外，员工或特许商有进行革新的自由，并为此受到奖励。	
27. 国际网络	对国际作业地点要求或达到的标准化程度的关注很少。 建立了业务要求的国际标准化程度和特征，但期望的目标还没有实现。 国际作业地点实现的标准化程度反映了传递服务的文化敏感性。	

续前表

28. 特许经营	尽管尽力避免，却与特许商经常发生冲突。 特许协议清楚地建立了期望，并提供动力、鼓励特许商为整个网络的优质而行动。 特许协议清楚地建立了期望，并以提醒特许者在它们的网络关系中的价值而设计的特许商服务流来支持。	
达到全面顾客满意		
29. 吸引顾客反馈	顾客反馈通过一些渠道到达组织；最有效的方式是收到和处理投诉信。 努力协调收到的有关顾客关注和满意的信息。 尽最大努力鼓励顾客提供反馈；把从各种来源中获得的信息整合起来，分析，并传递给需要的管理者。	
30. 作出反应的权限	教导一线员工如何处理顾客抱怨，但仅授予很少的权力去执行。 培训一线员工如何处理顾客抱怨，允许他们在仔细规定的限制条件下处理。 为一线员工提供培训、信息和其他支持，允许他们在处理顾客抱怨时应用他们的最佳判断力。	
31. 服务赔偿	只要时间允许，就处理顾客抱怨。 建立程序、通常应用合适仔细的文字，用于在切实可行的时间限制内处理顾客抱怨。 尽快处理顾客抱怨，更强调个人的和适合顾客的内容，而不是形式或外表。	
32. 担保	我们的组织不担保服务或产品。 对我们所有的服务或产品提供担保；仔细描述担保适用的条件。 无条件担保我们所有的服务，无论是隐含的还是明确的；顾客决定服务或产品是否令人满意。	
测量服务利润链的进步		
33. 利润链要素的测量	在利润链要素中，只对利润和销售增长定期追踪，用于管理目的。 在利润链要素中，对利润、销售增长、顾客满意和员工满意定期追踪，用于管理目的。 所有利润链要素都被定期追踪用于管理目的。	
34. 要素关系的确定	没有做出努力建立服务利润链要素之间的关系。 做了一些努力建立服务利润链要素之间的关系，但是结果不能保证用于管理目的。 所有或绝大多数服务利润链要素之间的关系已经建立，管理者定期使用结果。	

续前表

35. 平衡记分表的使用	财务测量，如投资和资产利用的回报，是测量业绩的惟一方法。 顾客满意与财务测量一起用于测量业绩。 平衡记分表，包括财务业绩、顾客满意、员工满意和其他有关的非财务指标的测量，用于衡量业绩。	
36. 测量方式的使用	服务利润链测量，不同于利润和增长，没有作为薪金的基础来使用。 顾客满意加入了支付管理者薪金的测量指标。 财务与顾客和员工的满意和忠诚指标用于作为支付管理者薪金的基础。	
再造组织		
37. 建立变革的需要	对再造组织的需要只有很少的认识。 对再造组织的需要有广泛的认识，但没有证据来支持。 对再造组织的需要有强大的认识，基于对顾客和员工满意的测量。	
38. 变革的领导人	高级管理层认为不需要进行组织再造。 高级管理层确信需要进行组织再造，但其他层次的管理者没有这样的认识。 所有层次的管理者都确信需要进行组织再造。	
39. 选择变革的"媒介"	没有诸如持续的质量改进等媒介，被认为是实现组织再造的主题、基本原理和方法。 有几项技术用于作为组织再造的基础，但没有合适的战略来利用这些技术作为实现再造的方法。 选择了诸如持续质量改进等媒介作为实现组织再造的方法。	
40. 实行变革	组织没有准备为组织再造付出代价，包括可能失去许多高效的"命令和控制型"管理者。 一个或多个管理层被清除了，尽管一线工作和报酬已有重大变化。 一个或多个管理层被清除了，一线工作和报酬已有重大变化，反映在增加了权力和决策职责。	
41. 辨别和沟通核心价值	没有十分努力去辨别组织的核心（共享）价值。 在一段时间之内建立了组织的核心价值，但是仅有少量努力用于向组织现有和新的成员强调它们。 组织的核心价值已经建立，并且组织的领导人进行定期沟通。	

续前表

42. 核心（共享）价值的本质	核心价值对组织倾听十分重要的顾客的需要和作出反应没有什么作用。 核心价值对组织倾听十分重要的顾客的需要和作出反应作用不小，但是作为保持合适的组织文化的方法没什么作用。 核心价值作为培育合适的文化的方法，用强调对组织倾听十分重要的顾客的需要和作出反应的方式来陈述。	
43. 核心价值的使用	没有使用或很少使用组织核心价值。 定期向股东、未来的员工和其他人描述组织的核心价值。 核心价值定期用于战略决策。	
44. 领导人的行为	组织的领导人与一线服务提供者保持有限的接触。 组织的领导人保持定期与一线服务提供者接触，但是后者认为这样的效果很小。 组织的领导人与一线员工保持定期接触，并将之视为向员工倾听、学习和教育他们使用核心价值的机会。	

后　记

第一次拿到这本《服务利润链》是在1997年，看过前言目录，翻了第一章的几页，我立刻意识到这本书很可能是我在服务营销和服务管理方面读到的最好的一本书。到如今译稿定稿之日，最强烈的感觉就是，对这本书的评价，无论多高都不过分。如果你是服务企业的经理或是学习服务管理的学生，那么花钱买一本《服务利润链》一定会成为你一生中最划算的投资。

本书的作者中，赫斯克特和萨塞早就是国际知名的服务营销和服务管理专家，本书可以说是他们对服务问题进行多年研究、探索、观察和思考之后集大成的力作，理论与实践的紧密结合是本书最大的特点。然而本书最吸引人的方面在于三位作者提出的服务利润链模型，可以说，服务利润链模型能够让人从一个新的角度思考服务问题，该模型及相关理论的提出颠覆了我们以前会想当然认为正确的观点和方法。书中的一些重要观点，如服务利润链各要素的关系、顾客价值等式、建立顾客忠诚的市场营销、全面顾客满意、顾客员工满意镜等，都值得我们反复阅读、再三思考。如果企业能够在实践中充分利用服务利润链管理这一工具，那么必将能获得其他企业很难模仿或超越的竞争优势。

本书的翻译是多人合作的结果，分工如下：牛海鹏（第1、2、3、11章）、吴剑峰（4、9、10章）、欧阳颖（5、6、12章）、王海霞（7、8章）、包巍（13、14章），全书最后由牛海鹏统校定稿。

特别感谢本书的责任编辑夏宁同志，她不但帮助改正译稿中的许多错字和错误的标点符号，还就一些句子和名词的具体译法提出了更为精辟和准确的见解，对于我们提高译稿质量带来极大帮助。

牛海鹏

2000年11月于北京